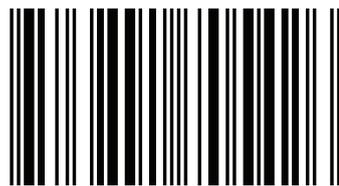


## Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

O empreendedorismo desempenha papel importante no desenvolvimento de uma região e de um país. É por isto que nas últimas décadas muitos governos o incorporaram nas suas políticas econômicas e sociais, pois gera empreendimentos econômicos e empregos, traduzindo-se na melhoria da qualidade de vida da população. O intraempreendedorismo está merecendo atenção especial, pois aproveita valiosos talentos que possuem as características, as capacidades e as competências das pessoas empreendedoras no interior das organizações. Este livro relata, por um lado, diferentes abordagens do empreendedorismo e, por outro, disponibiliza informações e instrumental prático para o desenvolvimento tanto de empreendedores quanto de intraempreendedores. Os autores são professores universitários, estudiosos da temática e estão engajados em projetos voltados para o fomento do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, pois acreditam no potencial das pessoas e na importância de formar iniciativas relacionadas com a temática.

Adelar Francisco Baggio. Filósofo e mestre em Economia Rural pela UFRGS, professor universitário e consultor empresarial. Daniel Knebel Baggio. Administrador e Doutor em Contabilidade e Finanças pela UNIZAR/Espanha e Professor Universitário e consultor.



978-3-8417-0542-6

Empreendedorismo Empresarial

Francisco Baggio, Knebel Baggio



Adelar Francisco Baggio · Daniel Knebel Baggio

## Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

A importância dos empreendedores e dos intraempreendedores no desempenho empresarial e no desenvolvimento sustentável

 Novas Edições Acadêmicas

**Adelar Francisco Baggio**  
**Daniel Knebel Baggio**

**Empreendedorismo e Intraempreendedorismo**



**Adelar Francisco Baggio  
Daniel Knebel Baggio**

# **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo**

**A importância dos empreendedores e dos  
intraempreendedores no desempenho empresarial  
e no desenvolvimento sustentável**

**Novas Edições Acadêmicas**

## **Impressum / Imprensa**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Informação biográfica publicada por Deutsche Nationalbibliothek: Nationalbibliothek numera essa publicação em Deutsche Nationalbibliografie; dados biográficos detalhados estão disponíveis na Internet: <http://dnb.d-nb.de>.

Os outros nomes de marcas e produtos citados neste livro estão sujeitos à marca registrada ou a proteção de patentes e são marcas comerciais registradas dos seus respectivos proprietários. O uso dos nomes de marcas, nome de produto, nomes comuns, nome comerciais, descrições de produtos, etc. inclusive sem uma marca particular nestas publicações, de forma alguma deve interpretar-se no sentido de que estes nomes possam ser considerados ilimitados em matérias de marcas e legislação de proteção de marcas e, portanto, ser utilizadas por qualquer pessoa.

Coverbild / Imagem da capa: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editora:

Novas Edições Acadêmicas

ist ein Imprint der / é uma marca de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Niemcy

Email / Correio eletrônico: [info@nea-edicoes.com](mailto:info@nea-edicoes.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado: veja a última página

**ISBN: 978-3-8417-0542-6**

Copyright / Copirraite © 2015 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos os direitos reservados. Saarbrücken 2015

## SUMÁRIO

<b>SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES</b>	<b>3</b>
<b>PREFÁCIO</b>	<b>6</b>
<b>EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E ABORDAGENS</b>	
Adelar Francisco Baggio	
Daniel Knebel Baggio	<b>7</b>
<b>INTRAEMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E ENTENDIMENTOS</b>	
Adelar Francisco Baggio	
Daniel Knebel Baggio	<b>25</b>
<b>O PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A PERSPECTIVA DO MODELO MENTAL DO EMPREENDEDOR</b>	
Romualdo Francisco da Silva	
Marcelo Sczymczak da Silva	
Jorge Oneide Sausen	<b>46</b>
<b>O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA</b>	
Claudionor Guedes Laimer	
Sarita Vicentini	<b>67</b>
<b>A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</b>	
Pedro Luís Büttendender	
Bruno Nonnemacher Büttendender	<b>82</b>
<b>CAPITAL HUMANO, INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS DE IJUÍ/RS</b>	
Élvis Mognhon	
Dieter Rugard Siedenberg	<b>97</b>

## **COMITÊ EDITORIAL**

Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg / UNIJUÍ

Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio / UNIJUÍ

Prof. Dr. Argemiro Luís Brum / UNIJUÍ

Prof. Dr. Martinho Luís Kelm / UNIJUÍ

## SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES

**Adelar Francisco Baggio:** Possui graduação em Filosofia pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI (1971), Pós-Graduação na FGV e USP de São Paulo (1974), mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1978) e Aperfeiçoamento em Abordagem Transpessoal da Consciência (360 horas) pela Universidade Internacional da Paz. Atualmente é professor titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul –UNIJUI e Consultor Empresarial. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento e competitividade empresarial, planejamento estratégico, liderança, gestão estratégica, gestão de conflitos organizacionais, gestão de redes de cooperação, planejamento estratégico comunitário municipal e criatividade e empreendedorismo nos negócios. Tem várias obras publicadas.

**Bruno Nonnemacher Buttenbender:** Estudante do Curso de Administração da Unijui (10 semestre) de curso médio realizado no Colégio Salesiano Dom Bosco/Santa Rosa. Desenvoltura na comunicação em público, com domínio nos idiomas inglês e espanhol. Boa instrução nos aplicativos do windows (Excel, SSPS, Word, Power point e outros) e na matemática financeira básica. Atualmente exerce a função de Professor de Inglês na Escola de Idiomas Hey Peppers em Santa Rosa . Atuação em bolsas de iniciação científica na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) e em programas e atividades de fomento ao empreendedorismo e liderança, como por exemplo: Junior Achievement, como Achiever e Adviser; apoio ao Corede Fronteira Noroeste na elaboração do Plano estratégico de desenvolvimento da região.

**Claudionor Guedes Laimer:** Pós-doutorando pela Universidad de Zaragoza, Espanha. Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2013), com doutorado-sanduíche pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (2005). Especialista em Moderna Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo (1999). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo (1994). Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional (PPGA/EA/IMED). Suas áreas de interesse e pesquisa são Estratégia, Relações Interorganizacionais e Empreendedorismo. E-mail: [claudionorlaimer@gmail.com](mailto:claudionorlaimer@gmail.com)

**Daniel Knebel Baggio:** Possui graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI - 2005), Mestrado em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza (2007) e Doutorado em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza (2012) revalidado pela Universidade de São Paulo (USP) em Controladoria e Contabilidade. Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da UNIJUI. Investigador pela Universidad de Zaragoza, integrando o Grupo de Investigación en Economía Financiera (GIECOFIN) e o Grupo de Pesquisa Competitividade e Gestão Estratégica

para o Desenvolvimento (GPCOM/UNIJUI). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Mercado de Capitais, Fundos de Investimentos, Empreendedorismo, Jogos Empresariais e Governança Corporativa.

**Dieter Rugard Siedenberg:** Possui graduação em Administração de Empresas pela UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1986), graduação em Ciências Contábeis, também pela UNIJUI (1994), mestrado em Planejamento Regional - Universitat Karlsruhe/Alemanha (1990) e doutorado em Geografia Econômica sobre Desenvolvimento Regional - Universitat Tuebingen/Alemanha (2000). É docente da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul desde 1990 e atualmente concentra sua atuação no Mestrado em Desenvolvimento e graduação em Administração. De 2001 a 2011 atuou como professor no PPGDR-Mestrado e Doutorado da UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Negócios Internacionais e Gestão de Políticas Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento, desenvolvimento regional, planejamento regional, políticas e estratégias de desenvolvimento.

**Élvis Mognhon:** Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Meridional (IMED). Graduado em Psicologia pela Faculdade Meridional (IMED) e Filosofia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Cursando Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Graduação incompleta em Teologia pelo Instituto de Teologia e Pastoral de Passo Fundo (ITEPA). Foi Coordenador Geral de Pós-Graduação, Membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Comitê de Gestores da Faculdade Meridional/IMED. Atualmente é Procurador/Pesquisador Institucional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) e Membro do Comitê de Ética em Pesquisa da ITEPA Faculdades.

**Jorge Oneide Sausen:** Possui Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI (1984), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (1991), Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002) e Pós-Doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ (2011). Atualmente é Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e no Programa de Mestrado em Administração da IMED em Passo Fundo - RS. Tem experiência na área da Administração, com ênfase na administração estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão estratégica, mudança e adaptação estratégica organizacional, estratégias competitivas, alinhamento estratégico organizacional, desenvolvimento local e regional, gestão de redes de cooperação e gestão de recursos humanos.

**Marcelo Sczymczak da Silva:** Mestrando em Administração pela Faculdade IMED, possui MBA em Gestão Empresarial pela Faculdade IMED, Especialização em Comunicação com o Mercado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing e é graduado em Jornalismo pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Atualmente é Coordenador de Marketing da Faculdade IMED, também

exerceu o cargo de Coordenador de Produto na rádio Atlântida (Grupo RBS) em Passo Fundo, além de atuar como jornalista nas rádios Ipanema FM, Band AM e na Band TV (Grupo Bandeirantes), em Porto Alegre.

**Pedro Luís Büttendener:** Doutor em Administração (UNaM 2014), Mestre em Gestão Empresarial (FGV-EBAPE 2001), Especialista em Cooperativismo (UNISINOS 1992), Especialista em Administração Estratégica (UNIJUI 1996), Bacharel em Administração e Tecnólogo em Cooperativismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. Na UNIJUI, é professor pesquisador vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Coordenador de programa de Pós-Graduação e Coordenador de projetos de Pesquisa e de Extensão. Na Rede Internacional de Universidades (Red Cidir) é Coordenador Internacional. No Conselho Regional de Desenvolvimento da Fronteira Noroeste/RS, é Presidente eleito e membro da Diretoria do Fórum dos Coredes/RS. Possui experiência na área de Administração, com atuação em temas do planejamento e gestão do desenvolvimento, gestão universitária, estratégias, cooperativismo e associativismo, tecnologia, inovação, aprendizagem e gestão de pessoas. Publicações em Livros, Periódicos, Eventos Nacionais e Internacionais vinculados aos temas relacionados. Professor visitante em Universidades no país e exterior, conferencista em eventos acadêmicos, empresarias, públicos e comunitários.

**Romualdo Francisco da Silva:** Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração pelo Complexo de Ensino Superior Meridional S.A. - IMED (2014-2015). Possui MBA em Gestão de Negócios Estratégicos (2010) e graduação em Administração de Empresas (2009), pela Faculdade Anhanguera de Passo Fundo. Atualmente é sócio proprietário da SOMAX Treinamento e Consultoria LTDA, consultor credenciado pelo SEBRAE nas áreas de Planejamento Estratégica, Marketing, Empreendedorismo, Plano de Negócio, Gestão Comercial e Gestão Administrativa, professor da Faculdade João Paulo II, nos cursos de Negócios Empresariais, Inovação e Sustentabilidade, Agronegócio, Marketing Digital e Negociações Internacionais.

**Sarita Vicentini:** Graduada em Administração pela Escola de Administração da Faculdade Meridional –IMED (2013). Suas áreas de interesse e pesquisa são Estratégia e Empreendedorismo. E-mail: [sarita\\_vicen@hotmail.com](mailto:sarita_vicen@hotmail.com)

## **PREFÁCIO**

Esta coletânea de textos disponibiliza valiosas informações e orientações voltadas para o empreendedorismo e o intraempreendedorismo. Constituem-se em resultados de trabalhos realizados na academia e junto a organizações empresarias.

A importância do empreendedorismo cresce dia-a-dia em muitos países. Não é diferente no Brasil, pois são criados continuamente programas acadêmico-empresariais e políticas públicas sobre a temática.

O intraempreendedorismo tomou força nos últimos anos e a tendência evidencia o crescimento do seu uso no futuro próximo.

O empreendedorismo constitui-se numa valiosa e eficaz alternativa para a população nos momento de crises da sociedade, pois aproveita as oportunidades emergentes de negócios, com reflexos sociais positivos.

O intraempreendedorismo contribui de forma significativa na busca da competitividade organizacional.

Esta obra aborda temas e técnicas que podem instrumentalizar as organizações e as pessoas que desejam executar programas e ações relacionadas com a temática.

Os autores possuem ampla experiência acadêmica e de pertencimento em atividades voltadas para o empreendedorismo e o intraempreendedorismo

Adelar Francisco Baggio

Daniel Knebel Baggio

# EMPREENDEDORISMO: Conceitos e Abordagens

Adelar Francisco Baggio

Daniel Knebel Baggio

## 1. INTRODUÇÃO

O tema de empreendedorismo tem sido muito debatido no Brasil, nos últimos anos, principalmente no que concerne a importância do empreendedor no processo de desenvolvimento de uma determinada região, estado, país, ou simplesmente município.

Muitos são os casos de empreendedores de sucesso, os quais modificaram a realidade em que estavam inseridos simplesmente por colocar em prática uma nova ideia. No entanto nem todo inventor é empreendedor, assim como nem todo empreendedor é inventor. Eles se diferenciam. Além disto, nem todo empreendedor pode ser considerado um líder, mas existem líderes empreendedores e empreendedores gerentes. Portanto, existem vários cenários em que o empreendedorismo está presente e merece ser estudado para ser melhor compreendido. O debate sobre empreendedorismo no Brasil, conforme já comentado, é recente e merece espaço de discussão.

Portanto, o presente artigo tem como objetivo compilar informações relevantes para o debate sobre o tema do empreendedorismo. Ele aborda aspectos relacionados com a origem da terminologia, conceitos, teorias do empreendedorismo, sua importância na sociedade moderna, entre outros. Trata, também, dos tipos, características, habilidades e competências dos empreendedores. Traz respostas às seguintes perguntas: o que se entende por ser empreendedor? o que motiva os empreendedores? Qual a diferença entre ser um inventor e um empreendedor? Quais as diferenças entre os empreendedores homens e mulheres? Quais as diferenças entre empreendedores, gerentes e líderes? Como ocorre o processo empreendedor?

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 2.1 Etimologia da palavra empreendedorismo

O vocábulo é derivado da palavra *imprehendere*, do latim, tendo o seu correspondente, “*empreender*”, surgido na língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, teria surgido na língua portuguesa no século XVI. Todavia, a expressão “empreendedorismo” foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou qualidade de ter amigo). O sufixo pode ainda significar uma habilidade ou perícia ou, ainda, uma combinação de todos esses significados como em *leadership* (liderança=perícia ou habilidade de liderar) (Barreto, 1998, pp.189-190).

### 2.2 A importância do empreendedorismo

Os economistas percebem que o empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento econômico, e em seus modelos estão levando em conta os sistemas de valores da sociedade, em que são fundamentais os comportamentos individuais dos seus integrantes. Em outras palavras, não haverá desenvolvimento econômico sem que na sua base existam líderes empreendedores

Não adianta mais acumularmos um estoque de conhecimentos. É preciso que saibamos aprender. Sozinhos e sempre. Como realiza o empreendedor na vida real: fazendo, errando, aprendendo (Chagas, 2000).

O bom empreendedor, ao agregar valor a produtos e serviços, está permanentemente preocupado com a gestão de recursos e com os conceitos de eficiência e eficácia. Drucker (1998) não vê os empreendedores causando mudanças, mas vê os empreendedores explorando as oportunidades que as mudanças criam (na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais etc.). Isso define empreendedor e empreendedorismo: o empreendedor busca a mudança, e responde e explora a mudança como uma oportunidade.

"O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade" (Hisrich & Peter, 2004, p. 33).

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a Sociologia, a Psicologia, a Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada. Referimo-nos ao empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apóiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito. Vale frisar que é de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica para que seja possível interpretar corretamente o que se escreve e se publica sobre esta temática.

Embora o empreendedorismo tenha sido um assunto tratado há séculos, foi na década de oitenta que se tornou objeto de estudos em quase todas as áreas do conhecimento em grande parte das nações. O empreendedorismo, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento.

### **2.3 O povo brasileiro é empreendedor?**

Os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e um pouco de água para britar na primavera.

O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora. Só os brasileiros têm poder para que isso aconteça. Para tanto, deve-se superar um certo número de obstáculos. Pode-se identificar pelo menos seis deles: O primeiro deles é o da autoconfiança; o segundo obstáculo é uma consequência do primeiro e consiste na falta de confiança que existe entre os brasileiros; o terceiro é a necessidade de desenvolver abordagens próprias ao Brasil, que correspondem às características profundas da cultura brasileira; o quarto diz respeito à disciplina, ela se torna a condição da superação dos três primeiros obstáculos; o quinto se refere à necessidade de compartilhamento e o último obstáculo é o da burocracia (Lois Jacques Filiou, 2000, p.33).

Segundo Chiavenato (2004, p.11) uma pesquisa feita 2001, envolvendo cerca de 29 países, sobre a população entre 18 e 64 anos que se dedicam ao empreendedorismo, o Brasil aparece em 5º lugar com o percentual de 14,2% da população.

O Brasil ocupa a 15ª posição do Ranking do Empreendedorismo por Oportunidades e a 4ª posição no Ranking do Empreendedorismo por Necessidades, segundo pesquisa da GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* realizada em 2005 Em 36 países.

## 2.4 Conceitos de empreendedorismo e de empreendedor

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos. Neste sentido, o empreendedorismo resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo está na mudança, uma das poucas certezas da vida. Por isso o empreendedor vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos. O empreendedor é um inovador de contextos. As atitudes do empreendedor são construtivas. Possuem entusiasmo e bom humor. Para ele não existem apenas problemas, mas problemas e soluções.

Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1988), é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Já para Dolabela (2010) corresponde a um processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

Para Barreto (1998, p. 190) "empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada". É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para Chiavenato (2004) espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

“Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (Dolabela, 2010, p.44).

Ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar características de personalidade e comportamento não muito comuns nas pessoas.

Ao nosso ver, os componentes comuns em todas as definições de empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

“O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (Dolabela, 2010, p.25).

A pessoa de qualquer idade pode ser empreendedora.

## 2.5 Teorias do empreendedorismo

Hisrich & Peter (2004) apresenta informações sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor a partir da Idade Média até 1985, quando ele define o empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

As principais teorias que abordam o empreendedorismo são: a teoria econômica e a teoria comportamentalista. A teoria econômica, também conhecida como schumpeteriana, demonstra que os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo foram os economistas. Estes estavam primordialmente interessados em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. Três nomes destacam-se nessa teoria: Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter.

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles seja deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Uma das principais críticas destinadas a esses economistas é que eles não foram capazes de criar uma ciência comportamentalista.

A teoria comportamentalista, refere-se a especialistas do comportamento humano: psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros. O objetivo desta abordagem do empreendedorismo foi de ampliar o conhecimento sobre motivação e o comportamento humano.

Um dos primeiros autores desse grupo a demonstrar interesse foi Max Weber. Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. Todavia, o autor que realmente deu início à contribuição das ciências do comportamento foi David C. McClelland.

Nessa linha, McClelland foi um dos primeiros autores a estudar e destacar o papel dos homens de negócios na sociedade e suas contribuições para o desenvolvimento econômico. Esse autor concentra sua atenção sobre o desejo, como uma força realizadora controlada pela razão.

Outros pesquisadores têm estudado a necessidade de realização, porém nenhum deles parece ter chegado a conclusões definitivas sobre qualquer tipo de conexão com o sucesso dos empreendedores. Alguns autores percebem que a necessidade de realização é insuficiente para a explicação de novos empreendimentos; enquanto outros compreendem que ela não é suficiente o bastante para explicar o sucesso dos empreendedores.

É importante observar que os autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias dos economistas, e sim ampliaram as características dos empreendedores.

Zarpellon (2010) apresenta a Teoria Econômica Institucional de Douglas North, ganhador do Prêmio Nobel de 1993, como marco teórico do empreendedorismo. Ele afirma que os estudos e publicações sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas.

O referencial teórico da teoria econômica diz que “os economistas associaram o empreendedor à inovação e os comportamentalistas que enfatizam aspectos atitudinais, com a criatividade e a intuição (Zarpellon, 2010 p.49).

O empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, quer através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano (Zarpellon, 2010 p.48).

Ainda, segundo Zarpellon (2010), o precursor da Teoria Econômica – Richard Cantillon - associou o empreendedor a oportunidades de lucro não exploradas e o risco intrínseco a sua exploração, destacando que Adam Smith é considerado o formulador da teoria econômica o qual vislumbra o empreendedor como aquele que deseja obter um excedente de valor sobre o custo de produção.

O empreendedor apresenta um papel particular, isto é, ele diferencia a função empreendedora e a função capitalista. Para Macedo & Boava (2008, p.7) a Escola Neoclássica de Economia – representada por Alfred Marshall, caracterizava o empreendedor como um indivíduo que assume riscos, portanto Schumpeter foi quem construiu as principais bases econômicas do empreendedorismo.

Para Schumpeter (1988, p.48) "o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa".

Drucker (1998, p.45) afirma que "Schumpeter postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a 'norma' de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica". Portanto, o enfoque predominante desta teoria é construído em torno do marco teórico da teoria econômica institucional.

Segundo Zarpellon (2010, p. 52) "as mais diversas sociedades têm demonstrado grande interesse no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social. Diante dessa realidade, a Teoria Econômica Institucional nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo".

Para Casero, Urbano & Mogollón (2005, p. 2) "a Teoria Econômica Institucional destaca os fatores e os mecanismos criados pelas sociedades para conduzir as relações do comportamento humano, através da utilização do conceito de Instituição de maneira muito ampla".

North (1990, p.14) enfatiza que "as Instituições são as "regras do jogo" em uma sociedade e, formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem, as quais dão forma e regem a interação humana". As regras do jogo podem ser compreendidas como os direitos de propriedade, direito comercial, trâmites burocráticos para a abertura de empresas, idéias, crenças, valores, atitudes em direção aos empreendedores, entre outras, afetam a criação e o desenvolvimento de novas empresas.

North (1990) denomina essas limitações de limitações formais e limitações informais. O autor destaca que as instituições formais compreendem as leis, os regulamentos, os procedimentos governamentais. As instituições informais compreendem as idéias, as crenças, as atitudes e os valores das pessoas, e a sua cultura numa determinada sociedade.

North (1990, p. 54) "ainda reforça que em todas as sociedades, desde a mais primitiva até a mais avançada, as pessoas impõem limitações, com o objetivo de estruturar as suas relações com as demais". Essas limitações reduzem os custos da interação humana em comparação com um mundo onde não haja instituições. Para Toyoshima (1999, p.98) "o papel principal das instituições é o de reduzir as incertezas existentes no ambiente, criando estruturas estáveis que regulem a interação entre os indivíduos".

As Instituições existem e reduzem as incertezas próprias da interação humana. Para o autor, essas incertezas existem em consequência da complexidade dos problemas que devem ser resolvidos (North, 1990).

O resultado da interação entre as Instituições e as Organizações é a evolução e a mudança institucional. Para Casero, Urbano & Mogollón (2005), se as Instituições, como já fora mencionado, são as regras do jogo de uma sociedade, as organizações e os empreendedores são os jogadores. As organizações ou organismos são grupos de indivíduos unidos por algum objetivo comum e comprometidos em atividades úteis. E, elas podem ser: organizações políticas (partidos políticos, senado, câmaras, assembléias, agências reguladoras, cortes, entre outras), organizações econômicas (empresas, sindicatos, cooperativas...), organizações sociais (igrejas, clubes, associações desportivas, etc.) e organizações educativas (escolas, universidades, centro de ensino, etc.).

As restrições impostas pelo marco institucional determinam as oportunidades para o nascimento das organizações, assim como o tipo de organização que será criada pela sociedade, as quais são determinantes para o desempenho econômico.

As instituições afetam, positiva ou negativamente, o desempenho econômico das sociedades mediante as estruturas de incentivos e oportunidades em função dos diversos agentes – governos e organizações - que atuam na sociedade. Para Casero, Urbano & Mogollón (2005) os empreendedores e suas empresas, como um dos agentes econômicos, podem ver suas ações limitadas pela estrutura institucional.

A estrutura institucional determina de que maneira ocorre a interação entre os diversos agentes – econômicos, sociais e políticos. De acordo com Toyoshima (1999, p.99) a matriz institucional influencia diretamente o desempenho econômico dos países de duas formas principais: reduzindo os custos de transação e reduzindo os custos de transformação (ou de produção, que juntos somam os custos totais).

Para Gala (2003, p. 93) "a grande distância observada ainda hoje entre países pobres e ricos encontra-se muito mais em diferenças entre matrizes institucionais do que problemas de acesso a tecnologias". Neste sentido, a Teoria Econômica Institucional serve de fundamento e justifica o vínculo entre Instituições e desenvolvimento econômico, social e empresarial.

Para a análise do empreendedorismo, ela ajuda a entender melhor o ambiente institucional que é, em última análise, o responsável pelo desenvolvimento e pelo desempenho econômico das diversas sociedades.

Dessa forma, cabe as instituições criarem condições para o surgimento de um ambiente que estimule o surgimento de organizações – econômicas, sociais e políticas que levem as sociedades ao desenvolvimento social, econômico e sustentável (Zarpellon, 2010).

“A percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa” (Hisrich & Peter, 2004, p. 31).

Portanto, reduzir o empreendedorismo à visão econômica não é suficiente, pois segundo Zarpellon (2010, p.50) “o empreendedorismo, visando à criação de empresas e geração de trabalho e renda, também vem sendo questionado e criticado por alguns outros autores”.

## 2.6 Tipos de empreendedores

Não existe unanimidade entre os autores quanto aos tipos de empreendedores. Apresentamos, a seguir, várias abordagens sobre o assunto.

Leite e Oliveira (2007) classifica em dois tipos de Empreendedorismo: o Empreendedorismo por Necessidade (criam-se negócios por não haver outra alternativa) e o Empreendedorismo por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa).

Pessoa (2005) define em três os principais tipos de empreendedores: O empreendedor corporativo (intra-empendedor ou empendedor interno), o empendedor *start-up* (que cria novos negócios/empresas) e o empendedor social (que cria empreendimentos com missão social), são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem.

O empendedorismo corporativo pode ser definido como sendo um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente.

O empendedor *start-up* tem como objetivo dar origem a um novo negócio. Ele analisa o cenário e diante de uma oportunidade apresenta um novo empreendimento. Os seus desafios são claros: suprir uma demanda existente que não vem sendo dada devida atenção; buscar e apresentar diferenciais competitivos em um mercado já existente; vencer a concorrência; conquistar clientes; e alcançar a lucratividade e a produtividade necessárias à manutenção do empreendimento.

O processo de empendedorismo social exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, com base no modelo de parcerias. O resultado final desejado é a promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica da sustentabilidade.

O empendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, idéia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade. O empendedor social subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e carrega consigo um grande 'sonho de transformação da realidade atual'.

O empendedorismo social difere do empendedorismo propriamente dito em dois aspectos: não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida).

Atualmente, o empendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características, princípios e valores próprios, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empendedorora. O empendedorismo social surge como uma forma de solucionar problemas de pobreza e exclusão social. Inicialmente era uma derivação do empendedorismo empresarial e foi fortemente influenciado pela ação das empresas privadas no campo social e público, assumindo, contudo, as suas próprias estratégias, num contexto de crescimento do terceiro sector e da necessidade e procura de ações de grande impacto e mudanças efetivas.

No epicentro deste cenário surgem novos paradigmas que propõem uma abordagem diferenciada permitindo descortinar elementos contidos na complexidade dos fenômenos sócio-econômicos, como é o caso da *Teoria da Mudança*.

A Teoria da Mudança é uma metodologia, um conjunto de diretrizes, que orientam os empreendedores sociais a concretizarem o seu objetivo último – mudança social. Os empreendedores sociais fazem um mapeamento dos requisitos e condições necessárias para o seu

fim, e desenvolvem indicadores para medir os progressos e resultados, avaliando assim o desempenho da sua iniciativa de mudança.

Conforme Bennett (1992) um novo estilo de empreendedor está surgindo, ele corresponde ao ecoempreendedor.

Ser ecoempresário abrange uma grande variedade de negócios, tais como: recolhem materiais recicláveis para fábricas que os transformam em novos produtos; vendem para empresas e para o público produtos feitos com materiais reciclados; transformam óleo usado de motor, que seria jogado em estradas sujas, em lubrificantes de alta qualidade; reciclam os líquidos resfriados de aparelhos de ar condicionado quebrados ou desmontados; transformam embalagens plásticas de leite em um plástico parecido com “madeira”, que não apodrece nem exige manutenção; usam jornais velhos para fazer forragens baratas e resistentes a bactérias, para animais de fazendas; transformam sedimentos e restos de alimentos em fertilizantes e corretivos de solo. (Bennett, 1992).

Por fim, um último tipo de empreendedor corresponde ao empreendedor tecnológico. O empreendedor tecnológico tem o seu perfil caracterizado pela familiaridade com o mundo acadêmico, por uma busca de oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, por uma cultura técnica que o leva a arriscar-se investindo em nichos de mercado em que a taxa de sobrevivência é baixa, e pela falta de visão de negócios e conhecimento das forças de mercado. (Instituto Euvaldo Lodi, 2000).

Formica (2000, p.71) apresenta os traços mais importantes da personalidade do empreendedor tecnológico são:

- Familiaridade com o mundo acadêmico;
- Buscar oportunidades de negócios na economia digital e do conhecimento, sobretudo nos campos do ICT, eletrônica, computação e software, biotecnologia, tecnologia voltadas para o meio ambiente;
- Uma cultura técnica predominante que o levam a arriscar-se investindo em um pequeno nicho do mercado onde a porcentagem de sobrevivência é baixa;
- Falta de visão dos negócios e conhecimento inadequado das forças competitivas do mercado.

Concluída esta etapa dos tipos de empreendedores, passamos agora para as características dos empreendedores e das empreendedoras.

## **2.7 Características dos empreendedores e das empreendedoras**

As características dos empreendedores de sucesso segundo Dornelas (2008) são: visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade”.

O quadro abaixo representa um resumo das características frequentemente encontradas nos empreendedores, segundo vários autores.

**Quadro 1:** Resumo das Característica dos empreendedores

Sexton & Bowman (1984)	Energético, dominante, menos estimulante, socialmente habilidoso, interesses variados, menos responsável, autônomo, elevada auto-estima, baixa conformidade, baixo associativismo, menos participativo, menos amparador, baixa tolerância.
Hornaday & Aboud (1971)	Menor necessidade de apoio social. Maior necessidade de independência.
Welsh & White (1983)	Sentimento de urgência, baixa necessidade de <i>status</i> , autoconfiante, conscientização e atenção abrangentes, objetivo.
Miller (1963)	Ambicioso, robusto, (física, mental e moralmente), vitalidade controlada, corajoso, otimista, inteligente, articulado e íntegro.

Fonte: Barreto (1998, p. 191).

É muito comum o caso de empreendedor-herói nas organizações. Segundo Hasimoto (2006) as características de um empreendedor-herói são as seguintes: Comprometimento, criatividade, valores, habilidades específicas, conhecimento do negócio, princípios, atitudes positivas, reconhecimento de oportunidades, autoconfiança, sabedoria, coragem para enfrentar desafios, perseverança e determinação, habilidades de relacionamento interpessoal, boa comunicabilidade, liderança, facilidade de trabalhar em equipe, automotivação, capacidade de tomar decisões rapidamente, pensamento crítico, visão estratégica, foco em resultados, planejamento, fome de aprender, familiaridade com o mundo dos negócios, ótima rede de contatos, flexibilidade à mudança e aos ambientes dinâmicos, capacidade de resolução de problemas e conflitos, visão sistêmica e holística, ousadia, receptividade a riscos, tolerância a erros e falhas, familiaridade com tecnologia, capacidade de realização, habilidades de negociação, integridade, honestidade, fortes princípios éticos, eloquência, facilidade para absorção de novos conceitos, alta percepção do ambiente, retórica, agilidade e dinamismo, forte personalidade, firmeza de caráter, enérgico, perfil voltado para desenvolver talentos, grande experiência, empatia, persuasão, organização, rapidez de raciocínio, autocontrole, sonhador realista, agressividade, independência, pragmatismo, entusiasmo, proatividade, iniciativa, forte presença pessoal, arrojo e faro para negócios.

As mulheres estão ocupando espaços também na criação e desenvolvimento dos negócios. Muitas delas apresentam características de empreendedores, tendo especificidades com relação às características dos homens empreendedores, conforme demonstrado no próximo quadro:

**Quadro 2:** Comparativo Empreendedores x Empreendedoras

Características	Empreendedores (homens)	Empreendedoras (mulheres)
Motivação	Realização – lutam para fazer as coisas acontecerem; Independência pessoal – auto-imagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação não é importante; Satisfação no trabalho advinda do desejo de estar no comando.	Realização – conquista de uma meta; Independência – fazer as coisas sozinhas.
Ponto de Partida	Insatisfação com o atual emprego; Atividades extras na faculdade, no emprego atual ou progresso no emprego atual;	Frustração no emprego; Interesse e reconhecimento de oportunidade na área; Mudança na situação pessoal.

	Dispensa ou demissão; Oportunidade de aquisição.	
Fontes de fundos	Bens e economias pessoais; Financiamento bancário; Investidores; Empréstimos de amigos e familiares.	Bens e economias pessoais; Empréstimos pessoais.
Histórico profissional	Experiência na área de trabalho; Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área; Competente em uma série de funções empresariais.	Experiência na área de negócios; Experiência em gerência intermediária ou administração; Histórico ocupacional relacionado com o trabalho.
Características de personalidade	Dá opiniões e é persuasivo; Orientado para metas; Inovador e idealista; Alto nível de autoconfiança; Entusiasmado e enérgico; Tem que ser seu próprio patrão.	Flexível e tolerante; Orientada para metas; Criativa e realista; Nível médio de autoconfiança; Entusiasmada e enérgica; Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico.
Histórico	Idade no início do negócio: 25-35; Pai autônomo; Educação superior – administração ou área técnica (geralmente engenharia); Primogênito.	Idade no início do negócio: 35-45; Pai autônomo; Educação superior - artes liberais; Primogênita.
Grupos de Apoio	Amigos, profissionais conhecidos (advogados, contadores); Associados ao negócio; Cônjuge.	Amigos íntimos; Cônjuge; Família. Grupos profissionais femininos; Associações comerciais.
Tipo de negócios	Indústria ou construção.	Relacionados à prestação de serviços – serviço educacional, consultoria ou relações públicas.

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p. 86).

O elenco de características apresentadas no quadro anterior evidencia que existem aspectos comuns aos empreendedores e as empreendedoras. Evidencia, também, que a idade do início dos negócios das empreendedoras é superior a idade dos homens. Outra observação relevante a ser feita é que os recursos financeiros utilizados pelas empreendedoras não apresentam menos riscos do que dos homens. Outro aspecto que merece destaque é o fato que os negócios dos empreendedores se voltam mais para a indústria e das mulheres para serviços.

“Devido à necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, previsivelmente perturbadora para as pessoas que o ajudam em seus projetos. Por isso ele, muitas vezes, adianta-se demais aos outros. Quanto maior a dianteira dele, mais esforço será necessário para arrastar os outros com ele” (Barreto, 1998, p.191).

## 2.8 Habilidades e competências dos empreendedores

O quadro a seguir, apresenta o comparativo das habilidades técnicas, administrativas e empreendedoras das pessoas.

**Quadro 3:** Habilidades necessárias dos empreendedores

Habilidades técnicas	Habilidades Administrativas	Habilidades Empreendedoras Pessoais
Redação	Planejamento e estabelecimento de metas	Controle interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitoramento do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Habilidade para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controle	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Treinamento	Administração do crescimento	
Capacidade de trabalho em equipe		

Fonte: Hisrich & Peter (2004, p.39)

Para ser empreendedor não basta possuir habilidades técnicas e administrativas. É necessário ter, também, habilidades empreendedoras, conforme está evidenciado no quadro anterior. Estas habilidades relacionam-se com a gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro.

## 2.9 Motivação dos empreendedores

“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de pessoas para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005, p.132). Entre os fatores que motivam os empreendedores, podemos citar os seguintes:

- Fatores pessoais: desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego;
- Fatores ambientais: analisar e identificar oportunidades de negócios ou a possibilidade entrar um projeto;
- Fatores sociológicos: possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família.

Existem (2008) há pelo menos quatro motivos para o empreendedorismo: empreendedorismo por necessidade; empreendedorismo por vocação; empreendedorismo inercial e empreendedorismo

pelo conhecimento. Mc Clelland (1961) Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido).

O empreendedor é motivado acima de tudo por ascensão social, em função disto, conforme Dantas (2010), a organização gerenciada por um empreendedor tem o crescimento como seu principal objetivo.

## 2.10 Diferença entre inventor e empreendedor

Há uma grande confusão quanto à natureza de um empreendedor em relação a um inventor, bem como no que se refere às semelhanças e diferenças ente os dois.

O inventor, o indivíduo que cria algo pela primeira vez, é alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Além de ser muito criativo, o inventor tende a ter boa educação formal, com diploma superior ou, com mais frequência, com pós-graduação

Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento, o inventor apaixona-se pela invenção e só relutantemente a modificará para torná-la mais executável comercialmente. O desenvolvimento de um novo empreendimento com base no trabalho de um inventor com frequência exige o conhecimento de um empreendedor e uma abordagem de equipe para a criação do Novo empreendimento (Hisrich & Peter, 2004).

## 2.11 Empreendedores ou gerentes?

Este questionamento é feito por muitos empresários, já que percebem o insuficiente desempenho dos gerentes com estilo tradicional. O próximo quadro busca esclarecer as diferenças entre estes dois indivíduos.

**Quadro 4:** 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 às mudanças	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, p.3)

As diferenças apresentadas são muito claras, principalmente com a postura relacionada com as mudanças, criatividade, organização do trabalho e visão de ambiente.

Conforme Filion (2000), "Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992) examinaram o trabalho dos gerentes. Esses estudos revelam consideráveis diferenças nos métodos operacionais de gerentes e empreendedores, como demonstrado no quadro anterior". Os gerentes perseguem os objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Eles normalmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa.

As organizações criadas por empreendedores, no entanto, são, na realidade, uma extrapolação de seus mundos subjetivos. O que os empreendedores fazem está intimamente ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio.

Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo.

## **2.12 Líder ou empreendedor?**

Estudos recentes ressaltam o surgimento de um novo tipo de liderança, mais alinhado com os desafios organizacionais recentes, a chamada “liderança empreendedora” (Mcgrath & Macmillan, 2000, Tarabishy et al., 2005).

Segundo Wagner (2010) “As figuras do líder e do empreendedor se confundem, pois, normalmente andam juntas. Mas, se perguntarmos se o empreendedor é sempre um líder ou se o líder precisa ser empreendedor, a resposta é: não necessariamente”.

“Liderança e empreendedorismo têm a ver com poder. Entretanto, o poder do empreendedor é fazer, enquanto o do líder é influenciar” (Wagner, 2010).

“O empreendedor precisa atentar para o fato de que a presença de um líder é fundamental para o sucesso de qualquer negócio” (Jordão, 2010).

Líderes empreendedores estimulam o comportamento empreendedor de seus liderados, tomando como base a capacidade que esses líderes têm em gerar soluções não convencionais para problemas existentes do dia a dia, incorrendo nos riscos inerentes à iniciativa autônoma de tentar algo diferente e criativo, em função das incertezas que podem levar ao fracasso, porém assumindo para si as responsabilidades e os resultados, sejam eles positivos ou negativos (Hashimoto, 2009).

O líder empreendedor tem uma visão crítica com relação às suas atitudes e ações perante cada membro da equipe, baseando a sua gestão na autoconfiança, valorização das pessoas, sinergia da equipe e um processo de comprometimento e cooperação mútua entre as pessoas (Robbins, 2005).

“O líder empreendedor assume riscos calculados; gosta de trabalhar com pessoas e acompanha as mudanças tecnológicas que aparecem em uma velocidade estonteante, assim como desenvolve sua competência técnica para formular conhecimentos necessários e imprescindíveis que suportem as decisões estratégicas que ele terá que tomar diariamente” (Ferruccio, 2010) .

A influência dos líderes empreendedores afeta tanto a postura dos subordinados como a estratégia da organização (Tarabishy *et al.*, 2005). De acordo com Timmons & Spinelli (2004) o líder empreendedor sabe que, para transformar a empresa e atingir seus objetivos, precisa não só estar em contato direto com os colaboradores, participando junto dos trabalhos desenvolvidos e proporcionando oportunidade para esses trabalhadores, como também deve desenvolver seu próprio perfil empreendedor.

Neste sentido, tanto Farrell (1993) como Filion (1999) entendem que os papéis do empreendedor (na definição de contextos) e o do gerente (na organização de recursos) são destacados, levando a especular se a geração de novos empreendedores dentro das organizações não seria também uma tarefa de empreendedores: a empresa desenvolve o empreendedor, que desenvolve a empresa e assim sucessivamente (Hashimoto & Belê, 2014).

### 2.13 Processo empreendedor

“O coração do processo de empreendedorismo – e o aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário – parece recair no desenvolvimento e na implementação do processo visionário”. (Fillon, 1999, p.12).

Os empreendedores fazem acontecer. São criativos e sabem captar novas ideias das outras pessoas e de outras fontes. As principais fontes de ideias segundo Hisrich & Peter (2004, p.163) são: “consumidores (clientes); empresas; canais de distribuição; governo e pesquisa e desenvolvimento”.

Podemos acrescentar ainda: consumidores; empresas; canais de distribuição; fornecedores; governo; pesquisa e desenvolvimento; embate entre pessoas; lazer; ensino (estudo, estágio, monografia, teses, entre outras); incubadoras; métodos para geração de novas ideias.

Podem, também, empregar métodos e técnicas para geração de ideias, tais como: “grupos de discussão, *brainstorming*, análise e inventário de problemas”. (Hisrich & Peter, 2004. p. 164)

“Assim que as ideias emergem a partir de fontes ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final” (Hisrich & Peter, 2004. p. 171).

“Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (Fillon, 1999, p.11).

Uma oportunidade surge de uma ideia que representa potencial para um novo negócio. Oportunidades se originam do trabalho, do diálogo entre pessoas, do contato com clientes, de fornecedores, da moda e de viagens.

Uma vez detectada uma oportunidade, o empreendedor deve ouvir pessoas, tais como potenciais clientes, amigos sinceros e potenciais fornecedores, com o intuito de testar a aceitação do negócio PR parte da sociedade.

Se as pessoas contatadas se manifestarem positivamente com relação ao novo negócio, o empreendedor deve analisar a viabilidade financeira das ideias e das oportunidades. Para tanto, utiliza a técnica denominada “Plano de Negócios” (*businessplan*), que é, segundo Dornelas (2008, p.84) “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

“Quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem”. (Fillon, 1999, p.12).

“O progresso depende da habilidade de instituir métodos de trabalho e de se concentrar em uma ou algumas visões emergentes”. (Fillon, 1999, p.13).

São fases do processo empreendedor segundo Hisrich & Peter (2004, p.53): a) identificar e avaliar a oportunidade; b) desenvolver o plano de negócios; c) determinar e captar os recursos necessários; d) gerenciar a organização criada.

Não existe um modelo único de plano de negócios. Existem, sim, muitas estruturas, como se pode observar em Dornelas (2008, p.86 a 93).

Existem muitas pessoas que têm inibido o seu potencial empreendedor. Os principais fatores que ocasionam a inibição são segundo Dornelas (2008, p.95): “imagem social; disposição de assumir riscos e herança cultural”.

Muitas pessoas gostariam de abrir o seu próprio negócio. Dispõem de reservas financeiras para tal, contudo acham que a sua imagem social será denegrida pelo fato de ter exercido uma

função de destaque na sociedade e agora terá que desempenhar tarefas marcadas por outros padrões. Não são todas as pessoas que têm coragem de assumir riscos com financiamentos e riscos de não ter o produto do seu negócio aceito no mercado.

Existem, ainda, outros motivos que dificultam a materialização do potencial empreendedor. São as causas de resistências às mudanças apontadas por Pinto (2007): ansiedade diante do desconhecido; percepção distorcida; interesses pessoais afetados e problemas de ajustamento.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo foi possível analisar sobre o tema do empreendedorismo. Este artigo se focou em responder os seguintes questionamentos: o que se entende por ser empreendedor? o que motiva os empreendedores? Qual a diferença entre ser um inventor e um empreendedor? Quais as diferenças entre os empreendedores homens e mulheres? Quais as diferenças entre empreendedores, gerentes e líderes? Como ocorre o processo empreendedor?

O empreendedor por ser visto como o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Mesmo que o Brasil se destaque nas pesquisas de abrangência mundial sobre a quantidade de empreendedores, existe um grande potencial que não vem sendo utilizado.

Os fatores que podem contribuir na motivação dos empreendedores são: pessoais, ambientais e sociológicos. Como a motivação pode ser entendida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços pessoais para o alcance de uma determinada meta, deve-se analisar caso por caso para compreender qual fator poderá surtir mais efeito em cada indivíduo.

Podemos diferenciar um inventor de um empreendedor. O inventor corresponde ao indivíduo que cria algo novo, isto é, alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Enquanto o empreendedor se apaixona pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Conclusões semelhantes são obtidas com relação a diferença entre gerentes, líderes e empreendedores. Os gerentes perseguem os objetivos fazendo uso efetivo e eficiente dos recursos. Eles normalmente trabalham dentro de estruturas previamente definidas por outra pessoa. Líder é a pessoa que conduz a equipe, com ideias e mantendo as pessoas motivadas. As figuras do líder e do empreendedor se confundem, pois, normalmente andam juntas. No entanto, nem sempre o empreendedor precisa ser líder.

Podemos dizer que são quatro as fases do processo de empreender: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a organização criada.

Por fim, entende-se que este estudo contribuiu para a teoria do empreendedorismo, trazendo uma discussão sobre o assunto. Compreende-se ainda que novos estudos poderão ser realizados, com referenciais mais atualizados, nacionais e internacionais.

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barreto, L. P. (1998). Educação para o empreendedorismo. *Educação Brasileira*, 20(41), 189-197.

Bennett, S. J. (1992). *Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental*. São Paulo: Makron Books.

Casero, J. C. D., Urbano, D., & Mogollón, R. H. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.

Chagas, F. C. D. (2000). O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.

Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.

Dantas, E. B. (2010). *Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo*. Disponível em: <[www.bocc.uff.br/pg/Dantas-edumundo-empreendedorismo](http://www.bocc.uff.br/pg/Dantas-edumundo-empreendedorismo)>. Acesso em: 22/10/2010.

Drucker, P. F. (1998). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luisa*. São Paulo: De Cultura.

\_\_\_\_\_. (2010). A corda e o sonho. *Revista HSM Management*, 80, 128-132.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Falcão, J. M. (2008). *O espírito empreendedor e a alma do negócio*. Disponível em: <http://www.falcaocontexto.com/?p=125>. Acesso em: 1/04/2008.

Farrel, L. C. (1999). *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas.

Ferrucio, M. A. (2010). *Liderança, Poder e Autoridade*. Disponível em: <[www.Scribs.com/doc/39492635/lideranca](http://www.Scribs.com/doc/39492635/lideranca)>. Acesso em: 17/11/2010.

Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.

\_\_\_\_\_. (1999). O Empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi (Org): *Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte*. Brasília: CNI - Instituto Euvaldo Lodi

\_\_\_\_\_. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 7(3), 2-7.

Formica, P. (2000). Inovação e empreendedorismo. Um ponte de vista do contexto italiano das PME. In: Instituto Euvaldo Lodi. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*.

Gala, P. (2003). A teoria institucional de Douglass North. *Revista de Economia Política*, 23(2), 89-105.

Hassimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

- \_\_\_\_\_, M. (2009). *Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a Ponte entre Clima Interno e Desempenho Superior*. 2009, 363 f. Tese (Doutorado em Administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A importância dos gerentes na orientação empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 120-144.
- Hisrich, R. D., & Peter, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Euvaldo Lodi. (2010). *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI. IEL Nacional.
- Jordão, S. (2010). *Empreendedorismo e liderança nas empresas*. Disponível em: < [http://www.portalcmc.com.br/lid\\_art33.htm](http://www.portalcmc.com.br/lid_art33.htm). Acesso em: 20/11/2010.
- Leite, A., & Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e Novas Tendências*. Estudo EDIT VALUE Empresa Junior, 5, 1-35. Disponível em: < [www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf](http://www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf)> Acesso em: 06/12/2010.
- Macedo, F. M. F., & Boava, L.T. (2008). Dimensões epistemológicas da pesquisa em empreendedorismo. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. *Anais....* Rio de Janeiro.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton NJ.
- Mcgrath, R. G., & Macmillan, I. C. Assessing technology projects using real options reasoning. *Research Technology Management*, 43(4), 35-50.
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pessoa, E. (2005). *Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças*. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças/10993>>. Acesso em: 06/12/2010.
- Pinto, E. P. (2007). *Organizador. Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Nova Cultura.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. Jr., & Sashkin, M. (2005). The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. *The Journal of Private Equity*, 8(4), 20-29.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2004). *New Venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. New York: Mc Graw-Hill/Irwi.
- Toyoshima, S. (1999). "Instituições e desenvolvimento econômico: uma análise crítica das idéias de Douglass North. *Estudos Econômicos*, 29(1).

Wagner, J. (2010). *Lider x Empreendedor*. Disponível em: <  
[http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=232&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=232&acao=exibir)>. Acesso em:  
20/11/2010.

Zarpellon, S. C. (2010). O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. *Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía*, 1(1), 47-55.

# INTRAEMPREENDEDORISMO: Conceitos e entendimentos

*Adelar Francisco Baggio*

*Daniel Knebel Baggio*

## 1. INTRODUÇÃO

Existe muita produção intelectual sobre empreendedorismo, contudo a temática do intraempreendedorismo ainda é pouco abordada.

O intraempreendedorismo é muito importante para as organizações, pois o principal objetivo do empreendedorismo é capacitar pessoas para criarem e gerenciarem novos e independentes empreendimentos, enquanto que o intraempreendedorismo se volta para a capacitação empreendedora das pessoas que já atuam nas organizações.

Muitas organizações desenvolvem programas para formação de “empreendedores” e isto pode ocasionar a evasão de excelentes talentos, pois eles se sentem motivados a criar novos empreendimentos.

A capacitação e o desenvolvimento do intraempreendedorismo são muitos úteis para melhorar a gestão e o ambiente interno das organizações.

Existem boas experiências de organizações relacionadas com o intraempreendedorismo e uma crescente produção de referenciais, metodologias e ferramentas técnicas voltadas para a temática.

Este texto aborda a temática do empreendedorismo e do intraempreendedorismo em quatro partes. A primeira parte trata dos aspectos gerais, epistemológicos e conceituais; a segunda aborda a temática nas organizações; a terceira traz informações sobre o empreendedorismo e o intrapreneurismo no sistema cooperativista; e, a última trata do ensino e do desenvolvimento do empreendedorismo e do intraempreendedorismo.

## 2. CONCEITUAÇÃO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

“O intraempreendedor (*intrapreneur*) é aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa” (HASHIMOTO, 2006, p.21).

“O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta, coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor” (HASHIMOTO, 2006, p.21).

“São muitos os motivos que levam o intraempreendedor permanecer na empresa, mas os principais são: segurança, mais recursos à disposição de suas iniciativas e alto valor agregado para a organização” (HASHIMOTO, 2006, p.22).

O intraempreendedorismo é um sistema considerado revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do uso melhor dos seus talentos empreendedores, pois “trata-se de um de um método que tem como objetivo fomentar a criação de empreendedores dentro da empresa” afirma (PINCHOT, 1985).

O desafio da empresa é conseguir desenvolver o espírito empreendedor em seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas ideias se realizem. O

intraempreendedorismo surgiu como uma decorrência natural do empreendedorismo e se impôs como uma maneira saudável para se reagir aos desafios empresariais do novo milênio.

O método do intraempreendedorismo também tem se mostrado interessante para empresas mergulhadas na burocracia e no estado de estagnação competitiva. Neste caso, o intraempreendedor busca resgatar o foco no cliente e no produto, o que permite a redefinição clara da missão da empresa, o resgate da comunicação e o direcionamento das pessoas aos focos, a mudança das estruturas funcionais e a reorganização da empresa através da análise dos processos.

O intraempreendedor é o indivíduo que, ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para organização na qual trabalha. Portanto, representa o empreendedor dentro da própria empresa, que tem a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática do negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado.

Para estimular ou resgatar o espírito empreendedor na empresa, é necessário promover o envolvimento do pessoal. Pelo menos três caminhos são apontados para alcançar esse envolvimento, pelo Dantas (s.d.):

1. “A participação na gestão: ou seja, os empregados com espírito empreendedor têm maiores chances reais de subir na organização, podendo atingir rapidamente os diversos níveis de gestão.
2. A participação no capital da empresa: à medida que a empresa progride, a partir das ideias e ações propostas pelos intraempreendedores, estes são convidados a participarem do capital da empresa, tornando-se sócios do empreendimento.
3. A participação nos lucros ou resultados da empresa: a empresa destina parte de seus lucros como prêmio aos intraempreendedores que apresentaram ideias mais criativas, inovadoras e que, uma vez implementadas, geraram evidentes sinais de progresso para a organização.

O quadro abaixo descreve **as principais competências e habilidades** do intraempreendedor:

**Quadro 1:** Competências do Intraempreendedor

ÁREA	DESCRIÇÃO
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e que tomam as decisões importantes de decisão
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades

Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades
--------------	---

Fonte: Hashimoto (2006, p 23)

As competências e as habilidades do intraempreendedor vão além de ser um bom **Gerente** ou um bom **Funcionário**. Deve conhecer muito bem o negócio e o funcionamento da organização, ser capaz de motivar as pessoas, ser capaz de desenvolver uma rede de relacionamentos e ter em mente as implicações de suas ideias e de suas propostas de mudança.

### 3. INTRAEMPREENDEDORES

#### 3.1 Características da liderança intraempreendedora

As características da liderança intraempreendedora, segundo Hisrich (2004) são: “entender o ambiente; ser visionária e flexível; criar opções administrativas; estimular o trabalho de equipe; incentivar a discussão aberta; construir uma coalização de defensores; persistir” (HISRICH, 2004, p. 64).

#### 3.2 Identificação dos intraempreendedores

Segundo Hashimoto (2006), as referências abaixo ajudam na identificação dos intraempreendedores nas organizações:

- “Eles costumam ser “iminências pardas” dentro da empresa;
- Usam a influência para conseguir o que desejam;
- Alinham fortemente seus objetivos pessoais com os profissionais;
- Procuram trabalhar sozinhos em seus projetos particulares sempre que possível, e quando o fazem agem no anonimato, fora do horário do expediente;
- São orientados a projetos e não a tarefas;
- São críticos do modelo corporativo tradicional, mas não manifestam suas opiniões abertamente;
- Conhecem profundamente sua área de atuação;
- Costumam ser autênticos;
- São grandes entusiastas de suas ideias;
- Eles podem estar em qualquer lugar da empresa e não apenas em áreas de produto, P&D, laboratórios ou na engenharia;
- São grandes realizadores;
- Não se fecham nos limites de seu cargo;
- Estão sempre se informando sobre o que acontece no mercado de seu interesse;
- São capazes de obter respeito e dirigir pessoas baseados em sua experiência e credibilidade;
- São habilidosos para mudar de direção à medida que as circunstâncias mudam;
- Apesar de saberem se planejar, preferem o improviso;
- Gostam mais de realizar do que colocar seus planos no papel;
- São tenazes na perseguição de seus objetivos;
- Possuem habilidade inata para combinar realismo e visão;
- São autoconfiantes;

- Estão sempre vendo seu trabalho sob diversos ângulos, passam o tempo todo buscando oportunidades, chances de melhoras coisas.”

São poucos os funcionários das organizações que se caracterizam como intraempreendedores, pois segundo Whote (1985) e Hashimoto (2006) existem 4 tipos de funcionários. São eles:

1. **“Empreendedores verdadeiros:** 18% dos funcionários demonstram possuir as características de um empreendedor típico: tomadores de riscos calculados, geradores de ideias, possuem autoconfiança e são líderes;
2. **Empreendedores potenciais:** 42% dos funcionários demonstram possuir as mesmas características de um empreendedor típico, mas sem o mesmo grau de autoconfiança ou liderança;
3. **Empreendedores dedicados:** correspondendo a 20% do total, esses trabalhadores têm iniciativa, dedicação, força de vontade e motivação, porém, não sabem onde querem chegar, não se vêem como líderes e requerem orientação para cumprir suas tarefas;
4. **Mantenedores:** o último grupo equivale a 20% da organização. Eles realizam seu trabalho de forma adequada, contudo, dificilmente buscam responsabilidades adicionais. Estão satisfeitos com o seu *status quo* e rejeitam mudanças.”

## 4. ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

### 4.1 Intraempreendedorismo e ambiente organizacional

As organizações devem criar ambiente favorável para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Devem, também, superar a cultura tradicional e fortalecer a cultura intraempreendedora.

Como pode ser estabelecido o ambiente para o intraempreendedorismo em uma organização? Ele pode ocorrer através da criação das seguintes condições apontadas pelo Hisrich (2004): “a organização operando nas fronteiras da tecnologia; novas ideias sendo encorajadas; a tentativa e o erro são estimulados; os fracassos são permitidos; não há parâmetros para a oportunidade; os recursos estão disponíveis e são acessíveis; abordagem de equipe multidisciplinar; longo horizonte de tempo; programa voluntário; sistema de compensações apropriado; patrocinadores e defensores disponíveis; apoio da alta administração.”

A cultura corporativa tradicional difere significativamente da cultura intraempreendedora. As diretrizes de uma cultura corporativa tradicional são: aderir às instruções recebidas, não cometer erros, não fracassar, não tomar a iniciativa e esperar por instruções, ficar no seu lugar e proteger a retaguarda. Esse ambiente restritivo, evidentemente, não favorece a criatividade, a flexibilidade, a independência ou a aceitação de riscos, que são os princípios-chave dos intraempreendedores.

As metas de uma cultura intraempreendedora são bem diferentes daquelas da cultura tradicional segundo Hisrich (2004): “desenvolver perspectivas, objetivos e planos de ação; ser recompensado pelas ações empreendidas; sugerir, tentar e experimentar; criar e desenvolver em qualquer área; e assumir responsabilidades e propriedade.”

Hisrich (2004) evidencia com clareza que a organização tradicional não tem ambiente adequado para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Aponta, também, o conjunto de mudanças que se fazem necessárias para a organização cultivar um ambiente propício ao intraempreendedorismo.

#### 4.2 Organizações tradicionais e organizações intraempreendedoras

A tabela a seguir evidencia as diferenças entre organizações tradicionais e as organizações intraempreendedoras.

**Quadro 2:** Diferenças entre a organização tradicional e a organização intraempreendedora

Fundamento	Organização Tradicional	Organização Intraempreendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário	Em todas as direções, sem restrições
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes
Erros e falhas	São evitados e penalizados	São vistos como parte do aprendizado
Burocracia	Minimiza riscos e desvios	Impede a criatividade e espontaneidade
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia	Descentralizado, <i>empowerment</i>
Estrutura organizacional	Hierárquica	Em rede
Controles	Evitam desvios do padrão esperado	São mínimos sobre as pessoas
Relacionamentos	Diferenças departamentais	Interdepartamentalização forte
Formação das pessoas	Especialistas por áreas	Estímulo à diversidade
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios)	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia e P&D	Gerados em qualquer lugar da organização
Responsabilidade pelo cliente	Do “front-end” que tem contato direto com o cliente	De todos os funcionários
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc
Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário
Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	Dá margem à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas
Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, e é baseada em colaboração e confiança recíprocas
Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades organizacionais	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido

Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo
-----------------------	--	--

Fonte: (HASHIMOTO, 2006. p.82)

A tabela acima evidencia com clareza as diferenças entre a organização tradicional e a organização intraempreendedora. As características da organização intraempreendedora se encaixam no paradigma da gestão estratégica planejada, integrada, profissionalizada e por resultados.

Aproxima-se do tipo de organização inteligente, ou seja, aquela entidade que deliberadamente desenvolve um processo específico de aprendizagem. Este processo pode acontecer por cinco caminhos, segundo Garvin (1997) (apud HASHIMOTO, 2006. p.65). São eles: “resolução de problemas; experimentação; experiências passadas; circulação do conhecimento e experiências realizadas pelos outros.”

“Para as organizações sobreviverem e progredirem, haverá necessidade de novas competências administrativas semeadas de empreendedorismo” (BARRETO, 1998, p.192)

As principais características da organização inteligente, segundo Pinchot (apud HASHIMOTO, 2006. p.64) são: “pensamento sistêmico; acesso livre à informação; liberdade de expressão; autonomia em diversos níveis; sistemas auto-organizáveis e escolha no lugar do monopólio.”

## 5. DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO

### 5.1 Programa de desenvolvimento do intraempreendedorismo

O desenvolvimento do intraempreendedorismo pode ser feito através da execução de atividades internas na organização agrupadas em três programas. Um deles voltado para a alta direção e a área de recursos humanos; o outro voltado para o nível gerencial e, o terceiro focado nos colaboradores.

O programa voltado para a direção aborda questões estratégicas, a comunicação interna na organização, a cultura organizacional, aspectos cristalizados e a aprendizagem organizacional.

O programa voltado para o nível gerencial aborda prioritariamente a seguinte temática: qualificação, capacitação e desenvolvimento de competências específicas desse nível.

É neste nível que existe o maior potencial das pessoas e o intraempreendedorismo terá maior resultado.

O programa voltado para os colaboradores deve ater-se ao autoconhecimento, autonomia, visão de negócio e de estratégia, valores, conceitos e competências do empreendedor. Neste nível, geralmente ocorrem excelentes respostas, pois as pessoas passam a contribuir com melhorias contínuas e sugestões para a organização (HASHIMOTO, 2006, p.152)

As vinte contribuições necessárias para a implementação de um programa de intraempreendedorismo de sucesso, segundo White (1988), Pryor e Shays (1993), Hashimoto (2006) são:

1. “Obtenha forte compromisso da alta direção;
2. Garanta que os objetivos estratégicos estejam plenamente disseminados em todos os níveis da organização;
3. Cultive um clima em que princípios e valores, como bom senso, honestidade e integridade, sejam compartilhados;
4. Estabeleça parâmetros específicos para a equipe, como metas, objetivos e planos de ação;
5. Descubra os talentos empreendedores escondidos e estimule-os a aparecer;
6. Desenvolva as habilidades nos níveis gerenciais para reconhecer, gerir e desenvolver empreendedores;
7. Promova a formação de times multifuncionais e multidisciplinares, com equilíbrio entre os perfis empreendedores;
8. Promova mudanças organizacionais para permitir o surgimento de padrinhos, *staff* e consultoria;
9. Permita que os empreendedores possam tentar, falhar, recuperar-se e, então, tentar novamente;
10. Mantenha o empreendedor longe dos problemas internos e da burocracia, dentro de uma incubadora, até que sua ideia ganhe consistência e credibilidade;
11. Faça com que todos desenvolvam a vontade de aprender, sobretudo, de adquirir conhecimentos mais profundos sobre o negócio da empresa;
12. Crie uma política de recompensa ampla, irrestrita e justa para todos os tipos de empreendedores;
13. Identifique e neutralize processos que promovam qualquer tipo de discriminação, protecionismo ou paternalismo, baseado em critérios unicamente subjetivos;
14. Estimule o desenvolvimento de ambiente solto, descontraído e livre de amarras que dificultem a criatividade de ruptura;
15. Elimine os símbolos de poder na organização, dos títulos de cargos às salas privadas;
16. Estimule o clima de confiança mútua por meio do incentivo ao tempo discricionário;
17. Crie um banco de ideias eletrônico;
18. Promova a integração de parceiros, fornecedores, clientes na organização, como se juntos formassem uma só rede;
19. Designe uma parte do orçamento para projetos “a fundo perdido”;
20. Tenha paciência e cultive uma visão de longo prazo.”

O programa de capacitação do intraempreendedor deve levar em consideração os diversos estágios de seu desenvolvimento, como está demonstrado na tabela a seguir:

**Quadro 3:** Estágios de desenvolvimento do intraempreendedorismo

	<b>Estágio 1 Tradicional</b>	<b>Estágio 2</b>	<b>Estágio 3</b>	<b>Estágio 4 Intraempreendedor a</b>
Ideias	Rejeição	Caixa de sugestões	Banco de ideias	Sistema de gestão integrado
Motivação	Nenhum incentivo	Incentivo financeiro	Motivação intrínseca	Auto-realização “ser o dono”
Alta administração	Isolada	“Portas abertas”	Integrado	Participativo e democrático
Desenvolvimento Profissional	Indesejada	Programas de treinamento	Formação especial	Autodesenvolvimento
Cultura	Cada um por si	Colaboracionismo	Cooperativismo	Comprometimento
Comunicação	<i>Top-down restrito</i>	<i>Bottom-up semi-restrito</i>	Bidirecional semi-restrito	Amplio e irrestrito

Orçamento	Tradicional	Por projetos	Específico para inovação	Intracapital
Equipes	Grupos de trabalho	Equipes por projeto	Multidisciplinar	Multiorganizacional
Desenvolvimento organizacional	Burocracia	Orgânica	Adhocracia	Diversidade
Modelo de gestão	Autoritário	Consultivo	Participativo	Integrado
Visão e estratégia	Alta administração	Comunicada	Compartilhada	Estratégias independentes
Risco	Avesso	Cauteloso	Corporativo assume	Corporativo e empreendedor dividem
Relações de poder	Culto aos símbolos	Queda de barreira	Projetos protegidos	Fim dos símbolos
Cargos	Descrição de cargos	Cargos enriquecidos	Valorização por competência	Extinção dos títulos
Estrutura organizacional	Hierárquico-funcional	Matricial	Redes e células	Intraprise ( <i>company-in-company</i> )
Amplitude	Indivíduo	Departamento	Organização	Ambiente
Natureza dos objetivos	Corporativos	Departamentais	Interdepartamentais	Pessoais
Controles	Rígidos	Flexíveis	Brandos	Mínimos
Erros	Esconde	Evita	Tolera	Aprende
Papel do RH	Operacional	Gestão de talentos	Estratégico	Consultoria interna

Fonte: (HASHIMOTO, 2006. p.222).

O quadro acima explicita os caminhos para tornar intraempreendedora uma organização tradicional.

## 5.2 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo no Sistema Cooperativista

### 5.2.1 Fragilidades de capacitação do sistema

O empreendedorismo e o intraempreendedorismo no sistema cooperativista não se constitui num diferencial relevante com relação aos outros setores da sociedade. Existem iniciativas isoladas de qualificação continuada dos gerentes, colaboradores e associados, contudo não se constitui em expressão significativa no sistema, a não ser em algumas exceções. A principal delas é do ramo de Crédito, mais especificamente o sistema SICREDI, pois há mais tempo desenvolve intenso e ambicioso programa continuado de qualificação diretivo, gerencial, dos colaboradores e associados. O programa abrange capacitação técnica e desenvolvimento do empreendedorismo.

### 5.2.2 Papel estratégico do Presidente

Outros ramos que possuem cooperativas envolvidas com a temática, contudo na sua maior parte de forma isolada são: agropecuário, infraestrutura, saúde e consumo.

Existem cooperativas que executam programas de desenvolvimento do empreendedorismo, sem distinguir o que é empreendedorismo e intraempreendedorismo.

A maior parte das cooperativas que alcançam sucesso têm, no mínimo, um dirigente que apresenta comportamento empreendedor. A maior parte delas adotam o estilo de gestão presidencialista, ou seja, o presidente é o principal empreendedor que acumula a liderança política e a liderança executiva da organização. O vigor do comportamento empreendedor do presidente define em quase todas as situações o maior ou o menor engajamento das demais pessoas da alta administração e do corpo funcional nas iniciativas inovadoras da cooperativa.

O estilo de gestão adotado pelo presidente influencia, inclusive, a escolha, por parte dos associados, dos membros dos Conselhos Superiores e dos seus líderes. O empreendedorismo do presidente atrai associados com visão estratégica, com maior tendência ao risco e com níveis tecnológicos mais modernos do que a maior parte dos demais associados.

A postura do presidente influencia de forma decisiva, também, o comportamento dos gerentes que, por sua vez, contagiam os colaboradores.

Relatos de experiências de cooperativas dos treze segmentos cooperativistas evidenciam atitudes de empreendedorismo em muitos momentos de dificuldades ou que exigem soluções inovadoras. Soluções estas que ocorrem tanto no âmbito da cúpula, quanto no âmbito gerencial e operacional.

Os dirigentes e os colaboradores destas cooperativas manifestam orgulho quando relatam as suas experiências bem sucedidas.

O **presidente empreendedor** dedica muito da sua vida à organização; tem pensamento estratégico; impulsiona, motiva e desafia as pessoas; articula a liderança estratégica do corpo associativo; reestrutura a organização buscando adaptá-la às necessidades do momento; tem foco claro e aloca recursos na sua direção; preocupa-se com os resultados; estuda e participa de eventos externos relacionados ao negócio e ao cooperativismo; é respeitado; possui expressiva articulação externa; cultiva relacionamentos estratégicos nacionais e internacionais; faz benchmarking; sabe escolher as pessoas que exercem a sua assessoria; tem grande capacidade de fazer acontecer; tem visão sistêmica; tem coragem de exigir mudanças e trocar as chefias acomodadas; persegue inovações; descentraliza tarefas e exige gestão profissionalizada das chefias intermediárias.

Os órgãos superiores de administração, na busca de consenso e convergências estratégicas, desenvolvem estudos e debates em torno da estratégia da cooperativa, contudo, no “final das contas”, a maioria se alinha aos planos futuros da organização elaborados pela Diretoria da cooperativa, embora representem relevantes desafios e riscos.

As **principais marcas das cooperativas** que possuem este estilo de gestão são: crescimento institucional, realização de expressivos investimentos em sistemas e nas pessoas, efervescência construtiva interna, adoção de inovações, visão estratégica, admiração da comunidade, futuras parceiras institucionais, reconhecimento da sociedade através de premiações, menções honrosas e atitudes de destaque.

O sucesso da cooperativa marcada pelo estilo de gestão de “presidente empreendedor” precisa muito do suporte técnico-gerencial, do poder interno intermediário e do fortalecimento das articulações com o quadro associativo.

### **5.2.3 Papel relevante dos gestores intermediários**

As **gerências** devem desenvolver liderança e postura de alinhamento estratégico através da capacitação avançada que lhes oportunize assumir atitudes pró-ativas, de respaldo técnico-instrumental moderno de gestão, de desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores, de interação entre o grupo de gerentes, de sistematização de informações e de alinhamento

organizacional. A estratégia básica para que isto ocorra é a execução de um programa ambicioso de intraempreendedorismo.

Cada cooperativa deve construir o seu programa específico, já que o cooperativismo, através das federações dos respectivos ramos ou as organizações estaduais do sistema cooperativista não desenvolvem seus planos com estas características.

Os programas de capacitação de intraempreendedores desenvolvidos de forma isolada por cooperativas não têm um padrão único, mas são marcados por especificidades derivadas do tipo de competências projetadas pelo “presidente empreendedor”.

A **chefia intermediária** nas cooperativas ocorre de duas formas. A primeira é materializada pela atuação de um único gerente, denominado de **superintendente ou gerente geral**. A pessoa que ocupa este cargo tem amplos poderes, muitas vezes ocupa espaços da liderança executiva. Centraliza as suas preocupações nos aspectos administrativo-financeiros, pois são as informações da área financeira, a política de contratações de pessoal e a boa relação com a pessoa-chave da gestão da área técnica, principal referência do negócio, que lhe concedem o poder. A segunda forma estabelece a interação direta do Diretor com os Diretores ou Gerentes da entidade

A pessoa que exerce o papel de superintendente ou gerente geral pode travar ou acelerar os avanços da organização. A sua postura mais ou menos arrojada depende do estilo do presidente da cooperativa. Ele reproduz o estilo do presidente ou, em outras palavras, busca se adaptar ao estilo do presidente porque além de querer se manter no cargo ele é de confiança do presidente.

O ocupante deste cargo pode desenvolver um trabalho profícuo como empreendedor interno, tanto com relação à suas proposições ao presidente, quanto pela sua dinâmica junto às chefias do nível abaixo dele, desempenhando de forma competente o papel de liderança executiva.

As **principais características das pessoas que ocupam este cargo** e que travam avanços da organização são: têm uma postura de resistência às mudanças; sempre tem justificativas prontas para não assumir riscos; não acredita no planejamento estratégico; centraliza e tem domínio das informações estratégicas da cooperativa; desenvolve articulações com membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e com pessoas estratégicas do quadro associativo buscando minar as mudanças propostas que não lhe interessam; tem um estilo de gestão autoritária com as demais chefias e com os colaboradores; busca se perpetuar no poder; recebe subsídios altos; contrata chefias submissas e obedientes; esperam sentados no seu gabinete para que tudo passe por ali.

O fato de ser mais informado do que o presidente, lhe dá as oportunidades de se posicionar melhor do que o mesmo diante de questões críticas, e com isto evidencia conhecimento, poder e sua importância para a cooperativa diante dos associados. Parte deles acha que ele é fundamental a sua permanência na instituição. Outra parte faz pressão para tirá-lo do cargo.

As **principais características das pessoas empreendedoras que ocupam cargo de superintendente ou gerente geral** são: estão permanentemente atualizadas com relação ao cooperativismo e ao negócio da cooperativa; sugerem e impulsionam mudanças; são pró-ativas; interagem com outras chefias da cooperativa, visando criar uma gestão integrada; são transparentes; gostam de trabalhar em grupo; têm capacidade para implementar inovações; pressionam e assessoram a diretoria para a elaboração do plano estratégico da organização; são consultados por gestores de outras cooperativas sobre assuntos relacionados com gestão; dominam com facilidade os números e outras informações da cooperativa; são convidadas para integrar “comissões especiais” do sistema cooperativista; participam de eventos da comunidade; tem consciência dos principais interesses e aspirações comuns dos associados da cooperativa; buscam atualizar aparato tecnológico e técnico-administrativo da cooperativa; perseguem resultados; elogiam e motivam os gerentes e colaboradores, são bem vistas pelos associados da cooperativa; implantam sistemas

informatizados; tem foco nos resultados; valorizam as pessoas e relações humanas; criam as condições adequadas para existir um bom clima de trabalho na cooperativa.

#### **5.2.4 Iniciativas recentes do Sistema**

Nos últimos anos o cooperativismo iniciou o desenvolvimento de programas voltados para a capacitação de associados, dirigentes, gerentes e colaboradores. A força propulsora destes programas foi dada principalmente pelo SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

Pode-se afirmar que boa parte destes ações incluem-se nos parâmetros do intraempreendedorismo do sistema. Os programas estão voltados de forma prioritária para os profissionais da área de talentos humanos, capacitação técnica, relações humanas, capacitação gerencial, formação cooperativista, gestão de cooperativas, comportamento estratégico, doutrina cooperativista, controle, contabilidade, fiscalização de cooperativas e legislação cooperativista.

A parceria desenvolvida entre OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, o SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, os ramos cooperativistas e as cooperativas singulares visando ao desenvolvimento de programas de capacitação trouxeram valiosos resultados tanto com relação ao crescimento da consciência e comportamento cooperativista dos associados, colaboradores e dirigentes, quanto para a melhoria da eficiência de gestão das cooperativas. Contribuíram significativamente tanto para o fortalecimento do sistema, quanto para avanços da qualidade e produtividade buscando melhoria da competitividade no mercado, sempre mais globalizado e exigente. Portanto, os avanços estão ocorrendo tanto com relação ao aspecto associativista quanto empresarial das organizações.

O fato das cooperativas adotarem sistemas de gestão pela qualidade e produtividade através da participação de iniciativas inovadoras da sociedade, tais como PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, PNQ - Programa Nacional da Qualidade e a adoção dos parâmetros da ISO no processo de administração da cooperativa, faz que ocorram mudanças substanciais no processo de gestão e na dinâmica dos seus negócios.

As exigências e imposições da lei, do governo e de órgãos fiscalizadores constituem-se, por um lado, em espinhos para as cooperativas e, por outro, forçam a sua melhor organização institucional e aperfeiçoamento da gestão.

Outra iniciativa que contribui para melhorias internas nas cooperativas é o seu esforço para alcançar premiações de referência do mercado.

A adoção da gestão estratégica na cooperativa materializada através do planejamento e orçamento plurianuais, visão de futuro, foco nos resultados e uso do Balanced Scorecard – BSC oportuniza um salto para a modernidade e avanços significados no seu desempenho.

A parceria entre a OCERGS e o SESCOOP/RS com Universidades do Estado do RS visando a realização de cursos de Pós-Graduação para pessoas estratégicas de cooperativas, também, contribuiu para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, pois os conteúdos dos referidos cursos estão marcados pela visão estratégica, visão de mercado, legislação cooperativa, desenvolvimento pessoal e coletivo, relações humanas, desenvolvimento organizacional e ensino de ferramentas modernas de gestão. Muitos trabalhos de conclusão destes cursos, oportunizaram avanços nas entidades e se transformaram em contribuições teórico-práticas publicadas em forma de livros ou informativos valiosas que circulam no sistema cooperativista e na sociedade.

O desenvolvimento de empreendedores não deve ser de interesse da cooperativa, pois eles no curto ou no médio prazo deixam a entidade. Cabe às Federações, às Organizações Estaduais e a

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, em parceria com outras entidades desenvolverem programas de capacitação de empreendedores, pois estes poderão ser incorporados às cooperativas.

As cooperativas devem desenvolver prioritariamente programas de desenvolvimento de intraempreendedores, pois os mesmos constituem-se em pessoas de fundamental importância para a gestão organizacional, já que são funcionários das próprias cooperativas. Não se pode esquecer que se faz necessário dar atenção tanto aos aspectos associativos quanto aos aspectos empresariais do movimento.

É recomendável que sejam definidas diretrizes estratégicas de caráter geral do sistema e de cada segmento do cooperativismo, contudo as especificidades do plano estratégico de cada cooperativa, exige tratamento especial dos seus administradores, colaboradores e associados.

## **6. ENSINO DO EMPREENDEDORISMO E DO INTRAEMPREENDEDORISMO**

### **6.1 é possível desenvolver empreendedores?**

A maior parte dos autores que tratam do assunto, afirmam que é possível ensinar e aprender o empreendedorismo. Recomendam que isto ocorra tanto nas escolas quanto nas empresas.

O crescimento do trabalho autônomo nas últimas décadas favoreceu a expansão do ensino do empreendedorismo. Mesmo nos países mais desenvolvidos, como Canadá, EUA e Itália, onde o ensino de empreendedorismo está mais avançado, tem sido uma árdua tarefa convencer a sociedade de que as características empreendedoras de uma pessoa possam ser adquiridas e desenvolvidas por meio de um aprendizado especial.

As teorias modernas que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores no mundo moderno apregoam que é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e pensar por conta própria, com criatividade, com liderança e visão de futuro, visando inovar e ocupar o seu espaço no mercado. A introdução da cultura empreendedora no ensino de terceiro grau pode ser considerada como o primeiro passo na concretização de um objetivo maior: a formação de uma cultura que tenha prioridade os valores de geração e distribuição de riquezas, independência, inovação, criatividade, auto-sustentação, liberdade e desenvolvimento econômico (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000. p.iii, iv).

Filion (s.d, p.01) afirma que: “Um país deve, entretanto, além de investir toda sua energia e recursos, começar uma reflexão no sentido de melhor planificar o seu desenvolvimento empreendedor. [...]A partir do princípio de que o empreendedorismo se aprende, recomendamos a sua inclusão em todos os níveis do sistema educacional, desde a aprendizagem dos valores empresariais entre os mais novos até a conclusão dos cursos dos jovens adultos”.

### **6.2 Formação empreendedora**

A tabela a seguir apresenta os principais referenciais da formação gerencial e da formação empreendedora.

**Quadro 4:** Diferenças básicas entre as formações gerencial e empreendedora

<b>FORMAÇÃO GERENCIAL</b>	<b>FORMAÇÃO EMPREENDEDORA</b>
Baseada em cultura de afiliação	Baseada em cultura de liderança
Centrada em trabalho de grupo e comunicação de grupo	Centrada na progressão individual

Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo	Trabalha no desenvolvimento de ambos os lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões que buscam regras gerais e abstratas	Desenvolve padrões que buscam aplicações específicas e concretas.
Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na adaptabilidade	Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento (conceito de si) com ênfase na perseverança.
Voltada para a aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e na própria área de especialização	Voltada para a aquisição de know-how direcionado para a definição de contextos que levem à ocupação de um lugar no mercado

Fonte: (FILION, 2000, p.04).

O nosso aparato educacional tem muito a mudar para se ter a marca da formação empreendedora. Isto só acontecerá se houver pressão da sociedade, visão dos legisladores e das autoridades.

O quadro 5 estabelece a relação entre as várias áreas de ação dos empreendedores e os respectivos referenciais para o bom desempenho profissional.

**Quadro 5:** Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora

<b>Empreendedores</b>	<b>Inovação, visão, crescimento, projeto</b>
Auto-empregados e microempresas	Orientação de mercado, ecologia pessoal, equilíbrio pessoal
Pequenos negócios	Atividades gerenciais, tais como marketing, finanças, gerenciamento de operações, gerenciamento de sistemas de informações e de recursos humanos, em um contexto em que os recursos, incluindo o tempo, são restritos
Empresas familiares	Sociossistemas, instrumentalidade
Intraempreendedores	Inovação, sistemas de suporte, manutenção de relacionamentos
Empreendedor de risco	Avaliação de oportunidades, gerenciamento de riscos, processos gerenciais complexos
Tecnoempreendedor	Trabalho em equipe, quasi-boards, orientação de mercado, redes de trabalho, globalização

Fonte: (FILION, 2000, p.06).

O quadro aponta a postura e as características dos diversos tipos de empreendedores, no contexto do mercado.

O quadro a seguir apresenta a comparação entre empreendedores, gerentes e intraempreendedores.

**Quadro 6:** Comparação entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes tradicionais

Aspectos	Gerentes tradicionais	Empreendedores	Intraempreededores
Motivos principais	Promoção e outras compensações corporativas, tradicionais como escritório, auxiliares e poder	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas
Orientação do tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais e o planejamento anual	Sobrevivência e crescimento do negócio entre 5 e 10 anos	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma corporativo auto-imposto
Atividade	Delega e supervisiona mais do que envolve diretamente	Envolvimento direto	Mais envolvimento direto do que delegação de tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
Status	Preocupado com símbolos de status	Nenhuma preocupação com símbolos de status	Sem preocupação com símbolos de status tradicionais – deseja a independência
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Lida com erros e falhas	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos
Decisões	Geralmente concorda com os eu tem cargos na administração superior	Segue o sonho com decisão	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho
A quem serve	Aos outros	A si e aos clientes	A si, aos clientes e aos patrocinadores
História familiar	Membros da família trabalharam em grandes organizações	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazenda	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazendas
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: (HISRIC, 2004, p.61).

O quadro anterior contém informações voltadas para a preparação e a execução de programas de desenvolvimento de empreendedores e intraempreendedores. Apresenta valiosos subsídios que favorecem a superação dos tipos de gerentes tradicionais para outros tipos mais modernos.

Dada a importância do enfoque comparativo entre os gerentes tradicional, o empreendedor e o intraempreendedor, apresentamos a seguir, uma nova abordagem da temática. Busca-se, com isto, disponibilizar informações complementares sobre o assunto, buscando destacar a relevância da execução de programas de desenvolvimento gerencial.

O quadro 7 evidencia as principais diferenças existentes entre os gerentes tradicionais, os empreendedores e os intraempreendedores.

**Quadro 7:** Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes

<b>Critério</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Intraempreendedor</b>	<b>Gerente tradicional</b>
Motivação	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Independência motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder não motiva muito.	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Sentimento de realização motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências. Dinheiro e poder Motiva.
Contexto	É independente de uma corporação. Desenvolve uma cultura corporativa. Maior flexibilidade para mudanças culturais. Não possui regras e procedimentos. Pode conceber seu negócio sem qualquer influência externa. Precisa montar a infraestrutura necessária.	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Opera dentro de regras e procedimentos pré-estabelecidos. Os negócios gerados devem estar alinhados com a missão e objetivos da organização. Já conta com a infraestrutura existentes ou, ao menos, com parte dela.	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Age de acordo com as regras do sistema. Nem sempre conhece o negócio da empresa. Só conta com a infraestrutura existentes.
Sonho	Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus sonhos no ambiente externo. Tem mais flexibilidade para vender suas ideias. Segue uma visão própria particular.	Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus sonhos no ambiente interno e externo. Precisa vender suas ideias ao primeiro chefe. Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.	Seus sonhos pessoais estão desconectados das atribuições corporativas.

Risco	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Assume risco financeiro. Fracasso significa falência. Sabe mensurar riscos.	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Corporação assume o risco financeiro. Fracasso não é fatal. Extrapolou funções e tarefas do cargo.	Evita riscos. Gerencia recursos existentes. Não existe risco. Fracasso é fatal. Mantém-se dentro dos limites do cargo e da função.
Inovação	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.	Não estimula a inovação. Gerencia atividades mais focadas em planejamento do que em inovação.
Atenção e Ação	Põe “a mão na massa”. Sabe usar a intuição. Não necessariamente conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Põe “a mão na massa”. Sabe usar a intuição. Conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Não põe “a mão na massa”. É racional e metódico. Não tolera incerteza e ambigüidade. É orientado para o passado.
Liderança	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores. Comunica sua visão de forma clara e realista. Exerce gerenciamento compartilhado.	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e intracapital para seu intraempreendimento. Comunica sua visão de forma clara e realista. É auto gerenciado.	É chefe. Só se relaciona com quem precisa. Diz às pessoas o que fazer. É conduzido por seus superiores.
Fracasso	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas. Oculta projetos	Teme e fica paralisado. Erros e fracasso podem marcar seu dossiê. Só se interessa pelo que tem relevância. Receia que as falhas

	diversificadas.	fracassados devidos a sua exposição pública.	sejam descobertas.
Relacionamentos	Faz transações e acordos com capitalistas de risco. Agrada a si mesmo, aos clientes e a possíveis investidores. Insere-se em redes empreendedoras. É um negociador.	Faz transações dentro da organização. Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores. Insere-se em redes intraempreendedoras. É um negociador interno.	Faz transações para cumprir metas impostas. Agrada à chefia. Não amplia redes. Não é negociador.
Atrativos	É o próprio patrão. Foge das indecisões. Enfrenta menos burocracia. Maior chance de liberdade e riqueza. Não existem limites ao seu crescimento. Pode tomar decisões sozinho.	Recebe informações exclusivas. Possui planos e previsões de mercado, poder de marketing, base tecnológica e espaço físico disponível. Lida com pessoas diferentes.	Recebe informações exclusivas. Poder está relacionado à posição hierárquica. Possui infra-estrutura financeira e tecnológica. Goza de benefícios por se adequar ao sistema.

Fonte: (HASHIMOTO, 2006, p 24 e 26)

Hashimoto disponibiliza excelentes subsídios que poderão ser utilizado tanto por empresas quanto por escolas visando elaborar e executar programas de desenvolvimento gerencial que oportunizem superar o estilo do gerente tradicional e qualificar gerentes nos moldes dos paradigmas do empreendedorismo e do intraempreendedorismo.

## 7. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO INTRAEMPREENDEDORISMO

### 7.1 Vantagens

As principais vantagens do intraempreendedorismo podem ser analisadas sob a ótica da empresa e sob a ótica dos funcionários, como nos aponta Dantas (s.d): “1) **Sob a ótica da empresa**, uma das vantagens que nos parece relevante é a de se ter colaboradores com visão de sócios, dedicados como se fossem donos de um negócio próprio. Equivale a, como se dizia antigamente, ter empregados que “vestem a camisa da empresa”; 2) **Sob a ótica dos funcionários**, as vantagens principais são a participação nos lucros, a participação nas decisões, a participação em *brainstormings* constantes para a criação de novos produtos e serviços e para a reestruturação de processos internos, os incentivos à inovação e a liberdade para criar e inovar.”

## 7.2 Desvantagens

As principais desvantagens do intraempreendedorismo, segundo Dantas (s.d) são: “pode gerar competição excessiva, exige dos funcionários conhecimento acima da média e pode gerar apadrinhamentos”.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível, sim, desenvolver o intraempreendedorismo, apesar da não crença de um número expressivo de intelectuais.

O presente texto evidencia a importância do papel e de programas de desenvolvimento de intraempreendedores, pois eles criam um diferencial positivo nas organizações.

O processo tem várias etapas. A primeira é a identificação dos intraempreendedores e dos potenciais intraempreendedores, posteriormente devem receber capacitação específica e, na operacionalização do processo técnico-administrativo da organização serem tratados com ações diferenciadoras e de reconhecimento.

É engano das empresas desenvolverem “empreendedores”, pois as pessoas empreendedoras no momento que elas acharem oportuno deixam a entidade e criam o próprio empreendimento. Estas pessoas normalmente contribuíram de forma significativa com a empresa durante período que trabalharam na mesma, contudo a maioria delas tinham a pretensão adicional de apreender e depois criarem o seu próprio empreendimento.

Existem colaboradores nas organizações que têm espírito e atitude de empreendedorismo e que desejam permanecer na instituição utilizam suas capacidades em favor da entidade. Estas pessoas representam valioso potencial para a organização. É por isto que ela deve disponibilizar oportunidades especiais de capacitação, de gestão e de chefia, com merecimentos.

É possível, também, despertar o intraempreendedorismo em outros colaboradores além dos citados acima. Para tanto, se faz necessário desenvolver processo de desbloqueio da criatividade e, posteriormente, de criação “atitude empreendedora.”

Uma vez despertado o espírito empreendedor é necessário articulá-lo com o plano estratégico da organização, ou seja, a sua identidade e sua estratégia. A identidade se refere ao negócio, missão e valores da entidade e a estratégia se refere à visão de futuro, aos objetivos e estratégias gerais, bem como à arquitetura organizacional e a dinâmica da operacionalização do plano.

Recomenda-se que as organizações sigam três caminhos para desenvolver intraempreendedores: participação na gestão, participação no capital e a participação nos resultados da empresa.

Quais as principais contribuições do intraempreendedor à organização onde trabalha? Inovação e capacitação de fazer acontecer.

Eles contribuem de forma significativa nas duas pontas da dinâmica empresarial: por um lado, gerar avanços pela inovação e, por outro, pelas suas habilidades, entendimento do ambiente, visão, flexibilidade, capacidade de gestão da equipe, capacidade de construir coalizões internas, e destreza para viabilizar a operacionalização do processo, alcança resultados positivos para a entidade.

As preocupações com a eficiência e a eficácia, a criatividade e a proximidade com a tecnologia, fazem parte da pauta dos intraempreendedores.

As organizações que visam desenvolver o intraempreendedorismo devem criar um ambiente favorável, buscando principalmente eliminar a cultura tradicional, a burocracia demasiada e a resistência às mudanças. Eles identificam e criam oportunidades de negócio, produzem novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor.

Existem intraempreendedores do sexo masculino e do sexo feminino. Apresentam características comuns, contudo, as intraempreendedoras lidam com mais sensibilidade, espírito de equipe e capacidade de obter convergências internas, com moderação de riscos.

A propensão ao risco e a coragem integram as características dos intraempreendedores.

Existem diferenças substanciais entre os gerentes tradicionais e os intraempreendedores. Os gerentes tradicionais fogem do risco, têm uma postura mais conservadora, não possuem forte conexão com o sonho da organização, apresentam certa aversão às inovações e mudanças.

As organizações que valorizam os intraempreendedores têm expressivas vantagens com relação às outras pois eles possuem intenso alinhamento com os sócios, “vestem a camisa da organização”, participam nas decisões, sentem-se sócios pela participação nos lucros, energizam a organização, geram mudanças que resultam em inovações nos negócios e estimulam melhorias internas.

Sugere-se, finalmente, que o aparato educacional, o governo e as organizações criem mais oportunidades de desenvolvimento de intraempreendedores, pois isto motiva as pessoas à sua realização e gera valiosas vantagens para as organizações e as regiões onde estão localizadas.

Temos consciência que este artigo não esgota o assunto sobre o intraempreendedorismo, contudo constitui-se de valiosa contribuição para quem deseja estudar a temática.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Um modelode inteligência organizacional**. HSM Management, Local, v. 44, p. inicial-final, maio-jun., 2004.

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BENNETT, Steven J. **Eco empreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004

COLLINS, J. C. **Empresas Feitas para Vencer**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

DANTAS, EDMUNDO, empreendedorismo e intraempreendedorismo  
<http://blogmatematicodofrank.blogspot.com.br/2011/04/o-intra-empreendedorismo.html>  
2011.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Local, 2008. Disponível em:  
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2010.

- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo, Pioneira, 1987.
- FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, 1999.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Ed. Qualitymark, 357 páginas, 1992.
- GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. 2009. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- HASHIMOTO, Marcos. **‘Espírito Empreendedor nas Organizações’**, Ed. Saraiva, São Paulo, 2006.
- HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRIC, Robert D. PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15 ed. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2004
- MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. (1993) – **Growing the business with intrapreneurs**. Business Quarterly. Vol. 57, issue 3.
- ROBBINS, Stephen P., MARCONDES, Reinaldo. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Prentice hall, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, S. A.; LENZI, F. C; RODRIGUES, F. Z. **O intraempreendedorismo e sua relação com a inovação em empresas consolidadas**. Cadernos da FACECA,

Campinas, v.15, jan./jun. 2006.

SANTOS, S. A. dos (Org.). **Empreendedorismo de base tecnológica: evolução e trajetória**. 2. Ed. Maringá, PR: UNICORPORE, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico**. São Paulo, Abril Cultural, 1982.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade: ousadia & competência**. São Paulo: Makron Books, 2002

TJAN, Anthony K., HARRINGTON, Richard J., HSIEH, Tsun-yan. **Coração, inteligência, coragem e sorte: o que é preciso para ser um empreendedor e um grande construtor de negócios**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2014

WAGNER, John A.; HOLLENBERCK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WUNDERER, Rolf. 'Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept', **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, 2001.

# O Processo de Criação e Desenvolvimento de Uma Instituição de Ensino Superior sob a Perspectiva do Modelo Mental do Empreendedor

Romualdo Francisco da Silva

Marcelo Sczymczak da Silva

Jorge Oneide Sausen

## 1. INTRODUÇÃO

A estrutura competitiva do mercado tem sido fundamental para entender o desempenho das organizações e as estratégias de negócio nos mais diversos segmentos de negócio (PORTER, 1991). Além disso, fatores internos, tais como o modelo mental do empreendedor, podem exercer um papel importante na elaboração e condução das estratégias da organização. Diante deste cenário, surge a necessidade de estudar os modelos mentais dos empreendedores, uma vez que as principais decisões das organizações, principalmente em pequenos negócios, estão concentradas nestes indivíduos. A tomada de decisão passa a ser um processo permanente nas empresas, passando a compreender um processo cognitivo de escolhas. O gestor interpreta a situação e avalia as possibilidades das alternativas de escolha (ASSAEL, 1992). Segundo Carvalho (2001), as pessoas compreendem e interagem com o mundo, com base na elaboração dos seus modelos mentais. Senge (2012) afirma que os modelos mentais são pressupostos, imagens ou generalizações, os quais influenciam na maneira do indivíduo ver o mundo. Desse modo, é com base nesses pressupostos que ele toma suas decisões.

O estudo em questão visa compreender a construção e condução da estratégia sob a ótica mental do empreendedor, identificando por meio de fatos e percepções, os impactos gerados desde a concepção da organização até os dias atuais. O estudo foi realizado na Faculdade IMED, Instituição de ensino superior, localizada no município de Passo Fundo, região norte do Rio Grande do Sul.

As informações foram coletadas por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, extraídas de entrevista em profundidade, realizada por meio da ajuda de um roteiro de perguntas pré-estabelecidos. A análise teórica de cada período estratégico e do estudo em sua totalidade, foi baseada nos procedimentos de análise propostos pela abordagem da *direct research* (MINTZBERG, 1983). Como resultados, este estudo buscou trazer contribuições teóricas, apresentando as dimensões dos modelos mentais que influenciaram o desempenho da organização, bem como empíricas, apresentando indícios de sua presença nas tomadas de decisão da Instituição de ensino em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O Empreendedor

Existem duas linhas mestres de pensamentos para entender o sujeito empreendedor: a dos comportamentalistas e dos economistas. Schumpeter, Say e Cantillon são os três principais representantes dos economistas. Na visão de Cantillon, o empreendedor assume riscos ao comprar serviços ou produtos com a intenção de revendê-los mais tarde a um preço incerto. Já para Say, os empreendedores são capazes de alterar os recursos econômicos de áreas de baixa produtividade, transformando-a em áreas produtivas e com altas lucratividades. Shumpeter define o empreendedor como quem move a economia capitalista, promovendo uma espécie de “destruição criativa”, tornando obsoletos os recursos existentes e tornando necessária sua renovação (MAXIMIANO, 2011).

Os comportamentalistas investigam as características e comportamentos que são próprios dos empreendedores, buscando definir o que é o empreendedor e classificando-o a partir de alguns tipos padrões de perfis psicológicos, como: criatividade, liderança, ambição, independência, responsabilidade, dinâmicos, autoconsciência, habilidade em se comunicar, otimismo, benevolência, motivação pelo poder, orientação a valores pessoais, orientação para o crescimento, capacidade de implementação e de assumir riscos, perseverança, conhecimento técnico, autoconfiança, visionários, dedicados, necessidade de realização, exploram ao máximo as oportunidades (GOUVEIA e GRISCI, 2006; MAXIMIANO, 2011; DORNELAS, 2014).

Para Drucker (2011), o empreendedor não é um capitalista, não é um investidor, não é um empregador, não é um traço de personalidade, sendo um comportamento que tem em suas bases o conceito e a teoria e não a intuição.

Na escola empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam o empreendedor como uma liderança personalizada, proativa, determinada nas organizações, especuladora e calculista. Com forte necessidade de controle, independência, realização, ressentimento em relação à autoridade e tendência a aceitar riscos moderados. Com isso, toda a estratégia da empresa está em sua mente, especificamente a estratégia de longo prazo, ou seja, toda visão de futuro da organização. A formulação da estratégia é baseada em suas experiências e intuições. A implantação é realizada de forma até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal, porém a visão estratégica é maleável, devido a organização também seguir este rumo, sendo sensível às diretivas do empreendedor.

O fato de todas as estratégias estarem na mente do empreendedor, faz com que ele tenha que tomar a iniciativa o que é um problema quando este empreendedor se envolve com detalhes operacionais e acaba perdendo de vista considerações estratégicas ou quando acaba nas nuvens, procurando realizar visões que já perderam suas raízes, enfraquecendo operações rotineiras e acaba por afundar toda a organização (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

A escola cognitiva apregoa que a tomada de decisão do empreendedor é com base na interpretação de mundo que ele tem, através do seu conhecimento, cultura e crenças, ou seja, a criação de estratégias que não sejam distorcidas por vieses é difícil. Porém, essa escola corrobora com a ideia de modelos mentais, ou estruturas mentais para organizar o conhecimento. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

## 2.2. Modelos Mentais

Segundo De Toni (2007, p.3), o moderno “conceito de representações mentais, ou de modelos mentais, é creditada a Kenneth Craik”, que afirma que “o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas”, ou seja, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo com uma ampla visão, adquirida por meio de experiências passadas ou suposições que os empreendedores utilizam na tomada das decisões que direcionam seu comportamento; e que existem dois aspectos-chave que expressam os modelos mentais: a) modelos mentais não são apenas depósitos de conhecimento passado, mas as bases para a interpretação do que realmente está acontecendo, atuando vigorosamente na ação dos empreendedores; b) a formação dos modelos mentais são processos socialmente mediados, sendo assim, são influenciados pelos grupos aos quais estão inseridos ou pelo contexto organizacional que esta submetido ou, ainda, pelos canais de informação que tem acesso.

Os modelos mentais determinam não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como eles agem, pois afetam como se interpreta o que se vê. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e descrevê-lo com aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes (SENGE, 2006). A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento do passado deste fenômeno e todos os tipos de procura de informações sobre o assunto são pontos de partida para a construção dos modelos mentais. O sujeito se beneficia dos processos de representação e de comunicação com o meio ambiente, este, por sua vez, envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de sua capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de seus modelos mentais. Desta forma, os modelos mentais são dinâmicos e estão em permanente reconstrução, se moldando às interpretações do indivíduo e às resposta do meio ambiente (DE TONI, 2007).

Os modelos mentais ajudam o sujeito a manter-se no controle da situação, criando roteiro em suas mentes de duas formas diferentes: (I) teoria de ação: conjunto de crenças e valores que o indivíduo possui para conduzir sua vida; (II) teoria aplicada: regras reais empregadas para gerenciar suas crenças (ARGYRIS, 1992).

Os modelos mentais podem auxiliar na construção de competências utilizadas na construção de representações, para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Desta forma, o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir” (LE BOTERF, 2003, p. 144).

Na busca de compreender um conceito excessivamente abstrato e complexo, as pessoas arquitetam modelos que tentam explicar o novo conceito com base nos elementos presentes no seu dia a dia. Para isso usam imagens, analogias e metáforas. Nessa materialização do abstrato que se encontra os Modelos Mentais (MOTTA e TEIXEIRA, 2007).

Um das relações analógicas dos Modelo Mentais que podem ser estabelecidas é entre o domínio fonte, informações habituais retirada da interação que o empreendedor tem com o meio que está inserido e o domínio alvo, conhecimento ou experiência que o empreendedor ainda vai adquirir sobre algum elemento do meio que ele interage (CAVALCANTE, 1997).

Essa construção pode ocorrer por meio de três passos: I) Modelo Inicial, equivale ao entendimento que o empreendedor possui comparado ao novo objeto ou evento, estruturado inicialmente dos elementos retirados do seu dia a dia; II) Estado Gerador de Novo Modelo, acontece quando os conceitos preliminares (domínio fonte) são insuficientes para esclarecer o novo

fenômeno (domínio alvo) e o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu modelo inicial, utilizando das relações analógicas para conciliar o que se sabe do que se deseja saber; III) Modelo Gerado, que é o resultado de todo o processo, com toda sua amplitude e complexidade e que difere ao modelo inicial (CAVALCANTE, 1997; ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

Na construção desse três passos, destacam-se três características: a) Utilização de Analogias, ponto de partida da relação entre domínio fonte e domínio alvo; b) Antecipação de Resultados, criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o domínio alvo, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental; c) Construção Espontânea, construção de um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando da interação dos seus domínios fontes com o meio que habita, porém, quanto maior for seus conhecimentos prévios, mais amplo e complexo será o modelo metal (ALBUQUERQUE, 2000; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

Essa construção pode ser classificada como Modelo Mental Descritivo, quando for uma simples representação do objeto ou evento sem estabelecer uma justificativa para a ocorrência do fenômeno (domínio alvo) ou Modelo Mental Explanatório ou Relacional, quando o modelo tenta explicar as relações de causa e efeito, função e forma, existentes em um dado objeto ou evento (CAVALCANTE, 1997; MOTTA E TEIXEIRA, 2007).

### **2.3. Competência Profissional do Empreendedor**

Para Gouveia e Grisci (2006), empreendedor é aquele que cria e administra o seu empreendimento, sendo o grande responsável pelas ações estratégicas da empresa, para tal é exigido uma elevada competência gerencial, revelado principalmente pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes de natureza diversa.

Drucker (2011), rebate dizendo que o empreendedor não necessariamente é aquele que implanta seu próprio negócio, pois existem empreendedores políticos, sociais, militares, entre outros, mas é aquele que utiliza a inovação como uma ferramenta específica para gerar riquezas e conhecimento.

Neste sentido, a competência do empreendedor se refere a suas iniciativas, ou seja, ir além das atividades propostas, capacidade de compreender e dominar novas situações no meio que está inserido, responsabilidade e inteligência prática dos conhecimentos adquiridos, ou seja, competência não é apenas saber, é preciso saber e colocar em prática e para isso, é fundamental, conseguir se relacionar bem com todos, pois a competência se realiza completamente na ação, inserida em seu contexto. (Fleury e Fleury, 2004). Maximiano (2013) complementa, dizendo que competências são comportamentos ou ações que exprimem habilidades, conhecimento, atitude, experiências e outros atributos.

Já para Le Boterf (2003), a competência está relacionada ao saber administrar a complexidade: o empreendedor deve criar, reconstruir e inovar, pois não saberá antecipadamente o que é preciso fazer e como fazer. Deve na hora e local decidir o que fazer e não apelar para combinações pré-estabelecidas. O autor divide em seis etapas do saber: (I) saber agir com pertinência: o empreendedor deve ir além do deliberado, tendo iniciativas, tomando decisões diante do imprevisto, assumindo riscos, fazendo escolhas, inovando e assumindo responsabilidades; (II) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional: o empreendedor necessita

não somente de conhecimento, mas de habilidade para mobilizar este conhecimento em um contexto profissional, pois ele não é competente sozinho, depende dos seus colegas, clientes, fornecedores, ferramentas de trabalho e de toda sua rede de contato; (III) saber integrar ou combinar múltiplos e heterogêneos: saber selecionar os indivíduos e recursos, organizá-los e utilizá-los para resolver problemas, não fragmentado, mas em forma sistêmica, em que o todo está integrado nas suas partes, sabendo escolher a estratégia adequada para a situação apresentada, inovando e tendo a capacidade de elaborar e criar novas combinações com os recursos disponíveis; (IV) saber transpor: o profissional tem a capacidade de aprender e se adaptar para resolver problemas ou situações diferentes em cada situação apresentada; (V) saber aprender e aprender a aprender: o empreendedor não se satisfaz em fazer e agir, ele utiliza as lições provenientes da experiência, modificando suas ações, suas representações ou modelo mentais, suas teorias, princípios e valores, para agir de modo diferente, conforme a aprendizagem de circuito duplo de Argyris (2000); e (VI) saber envolver-se: o empreendedor comprometido e responsável, sabendo assumir riscos, fazer propostas sem esconder-se à retaguarda de instruções e procedimentos.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória, extraída de entrevista com roteiro semi-estruturada (MINAYO, 1999), em profundidade (MILES; SNOW, 1978), usando o método de estudo de caso singular, do tipo descritivo (YIN, 2001), numa perspectiva longitudinal, histórica e interpretativa (SALAMA, 1994). Utilizando-se do modelo contextualiza, processos e longitudinal de análise de mudança de Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) e das abordagem dos modelos mentais (LE BOTERF, 2003; FLEURY E FLEURY, 2006), investigou-se as mudanças ocorridas nos últimos 15 anos da Faculdade Meridional – IMED, período da sua existência.

#### **3.2. A organização objeto de estudo e sujeito da pesquisa**

Para a realização do estudo, foi realizada uma entrevista com o sócio fundador da Faculdade, diretor geral da Instituição desde a sua fundação e empreendedor responsável pelo ciclo evolutivo da Instituição. A escolha da Instituição se justifica pelo vertiginoso crescimento registrado ao longo da última década, e por explicitar períodos evolutivos bem determinados, que permitem a análise histórica, seu processo evolutivo e a possível influência dos modelos mentais do empreendedor na gestão.

Fundada em 1999, a Instituição atua no segmento de ensino superior. Iniciou suas atividades com a oferta de cursos de especialização Lato Sensu na área do Direito, vindo a oferecer, em 2005, também o curso de graduação. Impulsionada pelo aquecimento do mercado e pela necessidade de expansão da unidade para otimizar custos, a faculdade amplia seu portfólio de cursos em 2007, com a autorização do curso de graduações em Administração, Sistemas de Informação, Gestão Pública e Psicologia. Neste mesmo ano, passa a ter uma estrutura diretiva, composta por diretores de área e a operar com base orçamentária e de planejamento estratégico. Em 2009, adiciona ao seu portfólio dois novos cursos: Odontologia e Arquitetura e Urbanismo. Já em 2010, a Instituição promove uma reestruturação diretiva, afastando dois diretores, resultado de divergências quanto ao futuro da

Instituição, passando a contar com novos profissionais, criando também um novo cargo diretivo: Direção de relações com o mercado. Recentemente passou a ofertar cursos *Stricto Sensu* na área da Administração e Direito e também três novas graduações: Engenharia Civil, Ciência da Computação e Medicina.

Atualmente a faculdade possui 4100 alunos, 340 colaboradores entre professores e técnicos administrativos. A faculdade também deu início ao processo de construção de seu campus e a implantação de uma unidade em Porto Alegre. Estima-se para o ano de 2014 um faturamento próximo a 50 milhões de reais.

### 3.3. Processamento da coleta e análise de dados

A coleta de dados foi executada por meio de entrevista individual, em profundidade, mediante um roteiro pré-estabelecido. Para a coleta e análise dos dados foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, que utiliza o modelo longitudinal de análise, ou seja, analisa a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico (Mintzberg e McHugh, 1985), com as seguintes etapas (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010): I) *Coleta de dados básicos para* identificar as ações e decisões importantes dentro do período histórico da organização, como as influências de eventos e tendências do ambiente; II) *Inferência dos períodos e estratégias de mudança*, colocando em ordem cronológica os dados, decisões e ações, analisando-se para inferir os padrões e consistência ao longo do tempo; III) *Análise intensiva dos períodos de mudança*, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisões, com vistas a interpretar as percepções dos padrões surgidos nestes períodos para identificar as principais mudanças estratégicas e IV), *Análise teórica*, que procura explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

O roteiro de perguntas utilizado é apresentado na Figura 1 e é composto por 16 questões, adaptadas de De Tone (2007); de Le Boterf (2003); e Fleury e Fleury (2006), que buscam identificar os modelos mentais e seus diferentes elementos constituintes; as competências dos empreendedores para a manutenção e o crescimento do negócio; aspectos ambientais que afetam o resultado da empresa; fatores que o empreendedor atribui ao seu desempenho organizacional; principais recursos para o empreendedor; as estratégias adotadas e as que o empreendedor pretende adotar, para dar continuidade ao negócio no futuro; e estimular o entrevistado a se posicionar sobre por que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não.

A entrevista aconteceu com o fundador e sócio majoritário da Faculdade, diretor geral desde a sua fundação. A entrevista ocorreu nas dependências da Instituição, no decorrer do mês de agosto, em sessão única, tendo a duração de 1 hora e 30 minutos. O conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito. Como o sócio fundador acompanhou todas as mudanças ocorridas na empresa ao longo do tempo, optou-se por entrevistá-lo, considerando-o suficiente para resgatar, desenvolver e analisar a história de crescimento da Instituição.

Este estudo utilizou da perspectiva humanista das Ciências Sociais que se preocupa com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos autores (HUGHES, 1980) e da teoria substantiva que não tem o objetivo de alcançar níveis elevados de generalidade, mas gerar contextos relacionados com processos específicos (BLAIKIE, 1995)

Os resultados da pesquisa procuram revelar quanto os modelos mentais, em conjunto com os demais fatores (competências, estratégias, recursos, oportunidades de mercado), influenciaram no

desempenho da Instituição. A história analisada, entre os anos de 1999 e 2014, revelou quatro períodos estratégicos, que foram analisados conforme o modelo proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) para a análise do processo de mudança organizacional, que contempla o conteúdo das mudanças (o que mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou). Complementando, foram contextualizadas as ações e posicionamentos adotados pela empresa, mediante a ótica do modelo mental do empreendedor, tomando com base as questões adaptadas de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006), por De Toni (2007) expressas na Figura 1.

**Figura 1:** Roteiro de questões adaptado de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006), por De Toni (2007).

Nº	Tema	Questões	Empreendedor / Dirigentes
1	Modelos mentais	Quando eu digo IMED, o que lhe vêm à mente?	Pra mim vem o tema da liderança, ou seja, a chave do negócio é: você precisa ter uma Instituição que seja líder no seu segmento. Ela tem que buscar a liderança, não em faturamento, mas em liderança, em posicionamento pra ter capacidade de formar, influenciar e formar líderes para a sociedade.
2	Elemento Cognitivo	Como você descreve a IMED quanto ao tipo de empresa?	A empresa tem propósito definido, mas ela é uma Instituição aberta. Se as pessoas entenderem a proposta política que tá por trás dela e perceberem que dentro daquilo que elas gostam de fazer, elas podem contribuir.
3	Elemento Simbólico	O que a IMED significa para você?	Pra mim é orgulho. É a questão chave, que me movimenta nesse negócio. É óbvio que eu tenho interesse financeiro (...) tranquilo, mas o que me movimenta é o orgulho de ver que o projeto pode dar certo e gerar credibilidade.
4	Elemento Emocional	Quais os sentimentos que IMED lhe trás?	Orgulho pessoal, porque o reconhecimento (...) é claro que eu busco o reconhecimento, só que na verdade se eu dependesse do reconhecimento aqui de Passo Fundo, este projeto já teria sido vendido. Eu tenho uma automotivação nesse projeto. Eu não sou motivado pelos outros.
5	Elemento Funcional	Quais os benefícios que a IMED proporciona a	A todo instante ela me proporciona o sentimento de realização pessoal,

		você?	<p>por estar fazendo algo útil para a sociedade. Com relação ao lado financeiro, até pouco tempo atrás, todo o lucro era reinvestido na Instituição. Nenhum sócio retirou lucro durante um bom tempo. Talvez por isso tenhamos crescido tão rapidamente. Há uns dois anos, passamos a dividir parte do lucro entre o quadro societário. Mas isso não é o mais importante. É bom, mas não é o mais importante. O que vale é saber que estamos crescendo, e que hoje a Instituição tem um papel relevante no estado, principalmente depois que autorizamos o curso de medicina.</p>
6	Elemento Simbólicas	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	<p>Difícil, mas creio que uma águia, pois seu habitat na maior parte do tempo é o céu. É de lá que observa o mundo, suas oportunidades (alimentação) e ameaças (predadores). Lá, ela é imbatível (Pontos fortes).</p>
7	Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	<p>A motivação principal é uma visão política de que é possível construir uma Instituição diferente daquelas que existem no estado. A universidade de uma região de 500, 600 mil habitantes ela tem uma capacidade de influenciar o tipo de líder que tu forma. Então qual é o meu sonho nesse processo todo. Antes eu pensava em mudar o mundo. Hoje eu sou um cara mais realista, vamos dizer (...) Como os ecologistas pensam, pensam no mundo mais agem localmente. O que eu posso fazer é</p>

			dentro dessa região, se a gente abrir em Porto Alegre, pode ter influencia em Porto Alegre, é influenciar o estado, para que tenham lideres diferentes.
8	Competência	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa?	<p>Hoje eu vejo que tu tem que ter conhecimento de tudo (...) conhecimento de gestão de pessoas, finanças, estratégia, marketing, mercado para as coisas funcionarem. Só que a chave (...) as duas coisas que eu mais me preocupo hoje é ter visão estratégica. A maior parte das pessoas não enxerga um ano pra frente da empresa (...) não sabe o que vai acontecer o ano que vem. Eles não conseguem raciocinar pra isso. Um gestor ele tem que ter assim: vai acontecer isso, e isso e isso (...) tem que apontar caminho. Tem que enxergar aonde os outros ainda não tão vendo, o que vai acontecer daqui a 10 anos... Então, estratégia, é onde eu vou bem. E a outra que é fundamental, mas que ainda preciso me desenvolver é a gestão de pessoas. Liderança, capacidade de motivação, capacidade de fazer gestão de equipes, resolução de conflitos, elas são fundamentais. Não tem como ser gestor sem ter isso, mas é uma área onde eu preciso me desenvolver.</p>
9	Habilidade	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo	Eu acho que as principais habilidades necessárias ao longo deste período foram a liderança e poder de motivação. Sem elas a

		destes anos?	<p>gente não teria chegado aonde chegou. Dinheiro é bom e facilita a evolução de uma empresa, mas talvez não seja fundamental para se crescer. Vejo isso pelo nosso caso. Fizemos a IMED sem dinheiro, reinvestido todo o lucro. Somente agora poderemos renumerar melhor as pessoas. E com a chegada da medicina, talvez tenhamos mais tranquilidade pra dar passos mais largos.</p>
10	Atitude	Como você age (atitude) em relação à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	<p>Pra mim, o gestor é o cara que consegue ter uma visão de pra onde a empresa vai e ter uma capacidade forte de motivação e de convencimento, sensibilização, de influência, para que o maior número de pessoas siga aquela proposta. Eu falo que as pessoas vão correr atrás de um determinado projeto não porque eu sou o chefe, mas porque eu tive a capacidade de mostrar que era possível fazer. Se me largarem em outro lugar sem nada eu vou convencer as pessoas de que é possível fazer</p>
11	Ambiente Competitivo	Como analisa o ambiente externo com relação a clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos?	<p>O ambiente externo, na minha opinião, é o seguinte: a área educacional vai expandir...vai dobrar o tamanho do mercado. Qual é que pra mim é a grande oportunidade: vai ter muito dinheiro do governo, vai ter uma grande crise entre as instituições de ensino, porque nos vamos “caçar” alunos e aquelas que tiverem estratégia mais adequada ,</p>

			foco mais definido, sabendo exatamente o que elas querem fazer, essas instituições lá na frente vão ser reconhecidas, sempre a primeira opção de matrícula.
12	Desempenho	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	Primeiro, ter um cenário favorável, políticas favoráveis no cenário econômico e político. Segundo, profissionais capacitados e motivados para enfrentar os desafios financeiros e burocráticos do setor. E terceiro, acreditar no projeto, sempre baseado no planejamento por nós construído.
13	Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	Eu acho que os principais recursos foram humanos. Se a gente levar em conta, os nossos recursos sempre foram escassos. A gente sempre fez a coisa virar com o esforço do grupo de pessoas que trabalha na IMED. Agora é como te falei. As pessoas precisam acreditar no projeto, ter uma liderança forte, para que possam se sentir seguras no projeto.
14	Modelo Mental Futuro	Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina daqui a 5 ou 10 anos, por exemplo?	Penso em Universidade, Campi Porto Alegre e o Campus Passo Fundo montado, com uma Instituição de 20 anos, com um nível de internacionalização. Esse campus tem que ter local pra morar, tem que ter quadra esportiva, tem que ser um campus que permita a vida universitária, que consigam viver ali dentro, onde todos, funcionários e alunos se sintam realizados.

15	Estratégia	Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio?	São várias e todas devem ocorrer ao mesmo tempo para poder nos posicionar de forma confortável diante do cenário que se desenha. Oferecer mais alguns cursos com demanda na região, ampliar o número de cursos de mestrado e doutorado para poder virar universidade, construir o nosso campus e abrir uma unidade em Porto Alegre. Se a gente conseguir fechar esse ciclo, dificilmente, levando em conta o nosso modelo de gestão, enfrentaremos dificuldades mais adiante.
16	Desempenho	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Pra mim tem duas coisas nesse processo, assim, meu ponto de vista. Primeira, tu tem que ter a estratégia certa e a segunda tu tem que tá de coração no negócio. Tu não pode (...) ah, não deu certo, vou fazer outra coisa, não funciona (...)

Fonte: Coleta de dados mediante a realização da entrevista individual em profundidade.

#### **4. PERÍODOS ESTRATÉGICOS DE MUDANÇA E A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS PRESENTE NAS TOMADAS DE DECISÕES DO EMPREENDEDOR**

##### **4.1. Período Estratégico I - A Criação (1999 – 2004)**

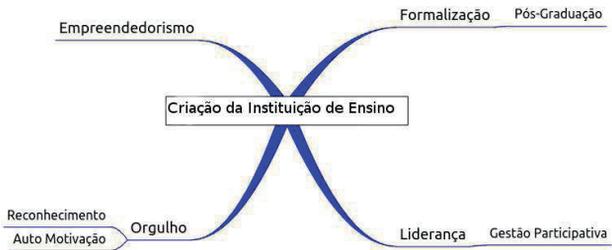
Neste período, a ideia de ter uma Instituição de Ensino se materializa. No início apenas como um instituto de pesquisas, focado na oferta de cursos de curta duração e especializações na área do direito. Diante da resposta positiva do mercado, o grupo de investidores opta por

protocolar junto ao Ministério da Educação a solicitação para abertura do curso de graduação em Direito. Enquanto aguardava a autorização, a Instituição ficou realizando cursos de Pós-graduação Lato Sensu e em 2004, a Instituição de Ensino Superior recebe a autorização para realizar o processo seletivo para a primeira turma do curso. Neste período, mesmo ganhando abaixo do mercado, o sócio fundador prefere apostar no sonho de ter o seu próprio negócio. O período estratégico I é caracterizado fortemente por uma postura empreendedora, que os comportamentalistas GOUVEIA; GRISCI (2006); MAXIMIANO (2011); e DORNELAS (2014) explicam a partir de alguns padrões de perfis psicológicos, dos quais podem se destacar: capacidade de implementação e de assumir riscos, perseverança, otimismo, visão e dedicação.

Mesmo que toda a estratégia da empresa esteja em sua mente (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010) o empreendedor consegue potencializar todos os recursos disponível para a realização do empreendimento. Neste sentido, o empreendedor constrói seu mapa mental, ou seja, representações simbólicas traduzindo os elementos do ambiente a partir de suas experiências passadas ou suposições para a tomada de decisões direcionadas pelo seu comportamento (DE TONI, 2007), ou seja, os modelos mentais determinam não apenas a forma que o empreendedor vê o mundo, mas também como ele age, diante de fatos e acontecimentos (SENGE, 2006).

Isso fica claro nas questões 1,2, 3, 4 e 7, relacionadas respectivamente a fatores mentais, cognitivos, simbólicos, emocionais e motivacionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que as tomadas de decisões do empreendedor são com base na interpretação de mundo que ele tem, através do seu conhecimento, cultura e crenças.

**Figura 2:** Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico I.



Fonte: Autor

A estrutura da figura 2, como das demais, foi elaborada com base no sete passos de Buzan (2005), identificando a ideia central do empreendedor, que neste período focava a materialização da Instituição de Ensino Superior (IES), conforme visto anteriormente. Para alcançar este objetivo, era necessário: a) a formalização, ou seja, constituir a empresa na sua pessoa jurídica, com os cursos de pós-graduações; b) realizar o sonho de ter seu próprio negócio – empreendedorismo; c) saber liderar uma pequena equipe para que ela pudessem render o máximo possível, - uma das formas que o empreendedor planejou foi envolver esses colaboradores no campo da gestão, promovendo uma

gestão mais participativa; d) o que fez o empreendedor superar as dificuldades e seguir no sentido dos seus objetivos, foi o orgulho, que através do reconhecimento, o auto motivava.

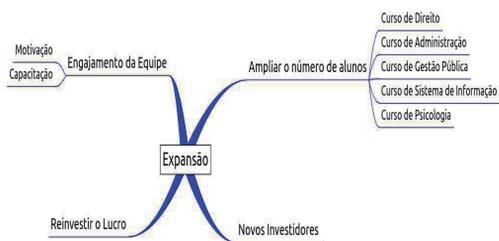
Neste período o empreendedor empregou o Modelo Inicial, pois suas atitudes foram baseadas no conhecimento prévio que obtinha do seu cotidiano, em conjunto com a Utilização da Analogia para auxiliar a visualização e a compreensão das novas ideias, possibilitando a materialização do abstrato em seus valores dos Modelos Mentais.

#### 4.2. Período Estratégico II – Expansão (2005 – 2007)

Com a abertura do curso de Direito, o empreendedor percebe que para estabelecer uma Instituição de ensino qualificada e financeiramente viável, seria necessário ampliar o número de alunos. Para isso, neste período, foi protocolado mais 4 cursos junto ao Ministério da Educação: Administração, Gestão Pública, Sistemas de Informação e Psicologia. Este movimento ocorre a partir de uma visão empírica de mercado, sem dados concretos, apenas baseado na observação dos concorrentes, já que não havia um planejamento estratégico. Neste período, novos investidores são incorporados ao grupo de sócio para viabilizar a expansão. Além disso, mesmo contando com um grupo pequeno de colaboradores e com salários inferiores aos praticados no mercado, o projeto da Instituição obtém engajamento.

Este período estratégico é marcado por duas fases: I) a expansão decorrente da decisão de diversificar e aumentar o número de cursos, na tentativa de atrair novos alunos e melhorar o faturamento da empresa, constituindo-se numa estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 1983), pois envolveu deliberação e escolha intencional por parte dos sócios, com o propósito de aumentar o mercado de atuação da empresa com outros cursos; II) a ausência de um planejamento estratégico de expansão, devido ao fato de toda a estratégia estar na cabeça no empreendedor, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é um problema, principalmente quando o mesmo se envolve com o operacional e abandona o estratégico. Diante do mapa mental do empreendedor, as respostas 5,12 e 13, referente aos fatores funcionais, desempenho e recursos, respectivamente, ilustram claramente o período.

**Figura 3:** Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico II



Fonte: Autor

A expansão é a chave deste período, fazendo com que o empreendedor planeje algumas ações para a realização desse objetivo, conforme representação na figura 3. A ampliação do número de alunos matriculado na Instituição foi fundamental para melhorar os resultados financeiro, para que isso acontecesse, foi necessário disponibilizar novos cursos, além de agregar novos investidores para acelerar esse processo. Como a Instituição necessitava aumentar a receita, foi importante manter a equipe engajada no propósito, para isso apostou em motivação e capacitação dos colaboradores. Aliado a todas essas ações o empreendedor convenceu a diretoria e os investidores da importância de reinvestir o lucro na Instituição, para acelerar ainda mais esse período de expansão.

Nesta fase o empreendedor já detém algumas informações e o Modelo Inicial, ou seja, seus conhecimentos prévios obtidos do seu cotidiano, não são mais suficiente para o entendimento do novo fenômeno, com a utilização da Analogia, inicia-se uma reorganização e amplitude do Modelo Inicial, denominado Estado Gerador de Novo Modelo, quando o empreendedor tenta reorganizar suas convicções para amplificar seu Modelo Inicial, utilizando das relações analógicas para conciliar o que se sabe ao que se deseja saber.

### **4.3. Período Estratégico III – Profissionalização da Gestão (2007 – 2010)**

Neste período a empresa começa a se profissionalizar, passando a implantar o sistema BSC (*Balanced Score Card*), orientando suas ações com base no planejamento estratégico e na gestão orçamentária. Surgem as primeiras divergências entre os sócios, com relação ao modelo do negócio e projeções de crescimento, com troca de pessoas do alto escalão.

Este período marca a implantação do planejamento estratégico formal com o modelo básico da escola do design e do planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010), criação de metas e indicadores, e pela ruptura e desligamento de alguns membros do alto escalão. Sange (2006) explica que se duas pessoas possuem modelos mentais diferentes podem observar o mesmo acontecimento de forma diferente e descrevê-lo a partir de aspectos diferentes, já que o veem sob entendimentos diferentes. Essa razão pode explicar o fato da ruptura. Outro ponto que pode elucidar esse item é a resposta da questão 2, onde ao ser perguntado sobre a descrição da empresa, o empreendedor respondeu: “Ela é uma empresa, digamos, com propósito definido...” mostrando com clareza o seu modelo mental. Além disso, as questões 6, 8, 9 e 10, relacionadas ao tema simbólico, competência, habilidade e atitude, respectivamente, reforçam esse modelo mental.

Para apoiar a análise desse período, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), deve resultar um processo controlado e consciente de planejamento formal, composto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas. Na formulação das estratégias é utilizada a metodologia do *Balanced Score Card (BSC)* ou também conhecido como mapa estratégico que, segundo Kaplan e Norton (2000), descrevem o processo de modificação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para perspectivas financeira, cliente, processo interno e, crescimento e aprendizado.

**Figura 4:** Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico III



Fonte: Autor

Conforme a figura 4, o ponto central desse período é a continuação da visão do empreendedor, que conforme já relatado no referencial teórico e ao longo do trabalho, o planejamento até este período estava na mente do empreendedor e, neste momento surge a necessidade de externalizar e formalizá-lo num plano estratégico institucional, utilizando ferramentas como o BSC e análise SWOT (KAPLAN E NORTON, 2000). Ter uma visão a logo prazo, ou seja, um objetivo macro de logo prazo, impulsionou à decisão da criação desse planejamento. O empreendedor observou que era necessário, também, ter conhecimento gerencial de todas as áreas para melhorar ainda mais os resultados e, para isso, era necessário contar com uma equipe coesa, apostando na participação gerencial, motivação e desenvolvimento de liderança na Instituição, ou seja, a profissionalização da gestão.

O modelo mental, Estado Gerador de Novo Modelo continua neste período, porém com características de Antecipação de Resultados, uma vez que o empreendedor tem condições de elaborar hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o domínio alvo, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental, qual seja o da consciência e institucionalização da visão estratégica.

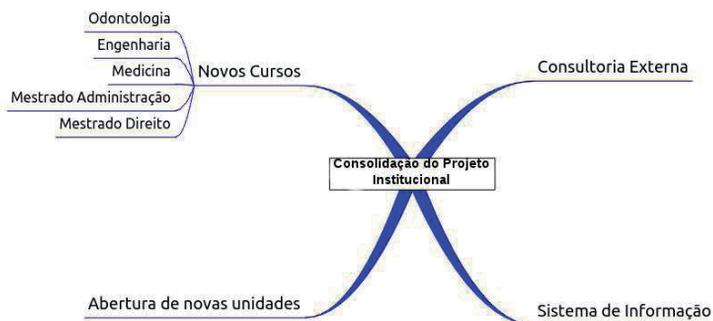
#### **4.4. Período Estratégico IV – Projeto Institucional (2011 – 2014)**

Neste último período estratégico, o da consolidação do Projeto Institucional, a Instituição profissionaliza sua administração, contrata consultorias externas e implanta sistemas de informações gerenciais. A afirmação do empreendedor “quando entrou o primeiro trimestre de 2011, nós já tínhamos números”. Foram criadas áreas estratégicas para a empresa, como a Direção de Relações com o Mercado, Marketing e a Área Comercial. Guardadas as proporções, pode comparar este período a 2007, quando vários cursos foram abertos simultaneamente. Em apenas dois anos passaram a ser oferecidos mais 3 cursos de graduação, entre eles o de medicina, além de dois Programas de Mestrado, até pouco tempo, únicos na região. Além disso, a Instituição tem clara as suas necessidades de expansão, seja por meio de cursos que ainda oferecem demanda, seja através da construção do campus e a abertura de mais uma Unidade na capital, visando posicionar a marca perante o mercado e consolidar o Projeto Institucional.

Para alcançar o sucesso, as empresas devem focar atenção em suas competências essenciais (PRAHALAD E HAMEL, 1995). Compreende competência essencial um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e gera diferencial competitivo. Ao profissionalizar a administração da empresa o gestor intuitivamente adota sua estratégia baseada na Teoria dos Recursos e Competências o (BARNEY e HESTERLY, 2007), que compreende que a procedência da vantagem competitiva se encontra nos recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa; estrutura física, tecnologia e capacidade de gestão.

Importante frisar que mesmo com todas essas mudanças o sócio fundador não mudou as suas competências empreendedoras, mantendo seu modelo mental, que para Le Boterf ( 2003, p. 144), o empreendedor é o produtor de suas próprias competências, utilizando o que o autor classifica de “tela de controle para o pensamento criativo”, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e, conseqüentemente, criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir”.

**Figura 5:** Mapa Mental do Empreendedor no período estratégico IV.



Fonte: Autor

Na figura 5 é possível verificar a consolidação do Projeto Institucional já comentado, colocando como elemento central a profissionalização. Para tanto, a contratação de uma consultoria externa permanente contribuiu para essa etapa, fazendo com que o empreendedor sentisse a necessidade de tomar decisões baseado nas análise dos dados gerenciais e implantando um sistema de informação gerencial. Fato que levou o empreendedor a acreditar que existe espaço para expandir ainda mais, abrindo novas unidades no seu Estado e em outros Estados da País com a abertura de novos cursos, fazendo com que a Instituição seja a primeira Faculdade da região a ofertar curso de Mestrado em Administração e Direito.

Consolidando o terceiro passo da construção do modelo mental, que é a formação do Modelo Gerado, resultado de todo o processo de todos os períodos que o empreendedor perpassou,

compondo sua amplitude e complexidade, com a utilização de Analogias e antecipação de Resultados, que é a criação de hipóteses baseadas em simples deduções feitas sobre o seus conhecimentos pré-estabelecidos, antecipando situações decorrentes de lacunas do modelo inicial, criando um novo modelo mental.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos mentais são dinâmicos, estando em constante mutação. Para elaborar o modelo mental, o indivíduo recebe mensagens de todos os tipos e, a partir delas, estabelece a construção de sua representação de mundo. Assim, não são apenas repositórios de aprendizado passado, mas bases para a interpretação do que esteja ocorrendo ou até mesmo venha a ocorrer. Neste contexto, é difícil entender o mapa mental do empreendedor, pois é necessário acessar um universo oculto, visto que estas percepções são intrínsecas aos indivíduos.

Apesar de não ser considerado fundamental, o modelo mental, aliado às demais competências da empresa e às oportunidades de mercado, pode acabar interferindo no desempenho da Instituição, tanto positiva quanto negativamente. Por um lado, pode bloquear a visão periférica, impedindo a análise mais profunda do cenário, limitando ou restringindo ações, principalmente quando o empreendedor é inflexível e resistente às mudanças. Por outro lado, apesar de intangível, ele pode desempenhar papel fundamental quando cooperado com as demais competências da organização.

Diante disso, a pesquisa realizada junto a Faculdade IMED, identificou elementos característicos que materializaram, por meio de ações e comportamentos, os modelos mentais do empreendedor. Desde a liderança, fundamental para o engajamento dos demais envolvidos no processo, até o objetivo principal da Instituição que é não apenas formar profissionais para o mercado de trabalho e sim, líderes, que modifiquem a realidade onde vivem. Destaca-se ainda, na tentativa de identificar os modelos mentais presentes no processo de mudança da Instituição, a presença do sentimento de orgulho, realização pessoal, compartilhamento de resultados, motivação para fazer diferente, visão sistêmica, motivação de equipe e principalmente resiliência, no modelo de gestão desta Instituição.

De acordo com a percepção aqui identificada, estima-se que o modelo mental do gestor, aliado às competências adquiridas durante o processo evolutivo, contribuiu significativamente para o sucesso da organização.

O Modelo Mental aqui estudado, foi classificado como Explanatório ou Relacional, devido a sua tentativa de explicar as relações de causa e efeito ou função e forma, existentes nos períodos descritos. Também foi possível observar a construção dos três passos para o Modelo Mental (Modelo Inicial, Estado Gerador de Novo Modelo e Modelo Gerado), com duas características predominantes, Utilização de Analogias e Antecipação de Resultados. A característica Construção Espontânea; poderia ser citada no primeiro período, pois a falta de conhecimento iria levar o empreendedor a construir um modelo mental sem a necessidade de instruções formais, utilizando a interação dos seus domínios fontes com o meio que habita, porém, nas respostas do entrevistado o que predominou foi a utilização de analogias.

Considerando que o objetivo do presente estudo era compreender a construção e condução da estratégia corporativa sob a ótica do modelo mental do empreendedor, acredita-se que tal objetivo foi atingido, na medida em que identificou-se, nos quatro períodos estratégicos de mudança, os fatos e percepções que deram origem e sustentação a forma como a Instituição promoveu seu crescimento.

Acredita-se que, se o estudo fosse ampliado para uma análise mais completa dos modelos mentais presentes em todos os gestores envolvidos (grupo gerencial), a interpretação poderia apresentar outros desdobramentos.

Neste sentido aponta-se como uma das limitações do presente estudo, como também fica a recomendação para ampliação deste estudo, na linha da continuidade da pesquisa, tanto quanto a recomendação para novos estudos em outras organizações, ou seja, considerar os diferentes modelos mentais presentes no conjunto do grupo gestor das organizações, nos seus processos de mudança e adaptação estratégica.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, T. C. C. **Modelos mentais infantis sobre a respiração e o sistema respiratório**. 2000. 106f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

ARGYRIS, C. **Aprendizado organizacional**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ARGYRIS, C. **Enfrentado Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4. ed. Boston: PWS Kent, 1992.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BLAIKIE, N. **Approaches to Social Enquiry**. Cambridge, UK: Polity Press, 1995.

BUZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARVALHO, J. P. B. **Mapas cognitivos baseados em regras difusas: modelação e simulação da dinâmica de sistemas qualitativos**. Tese (doutorado) – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2001.

CAVALCANTE, P. S. **A study of the interaction of teachers's ideas of childrens learning in science and the impact of such interaction**. 1997. 349f. Tese (Doutorado) - Universidade de Newcastle upon Tyne, UK, 1997.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. 2005, 268 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração- Programa de Pós, Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, D; MILAN, G; HEXSEL, A. **O Desempenho Organizacional a Partir dos mapas Mentais dos Empreendedores: Um Estudo Exploratório em Duas Empresas do Setor Metal mecânico**. In: III ENCONTRO ANUAL DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 3. São Paulo, 2007. Anais... São Paulo: ANPAD, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: 5. ed. - Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. [tradução de Carlos Malferrari]. São Paulo: Cengage Learning, 2011
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HUGHES, J. A. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedor:** fundamentos da criação e da Gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 13. ed. Petropólis: Vozes, 1999.
- MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct” research.** In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*, London: Sage Publications, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, Cornell University, NY: Sage Publications, 1985.
- MOTTA, M. B.; TEIXEIRA, F. M. **Conhecendo alguns modelos mentais infantis sobre filaríose linfática.** *Ciência & Educação*, Bauru, v. 13, n. 3, p. 323-336, 2007
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping Strategic Change.** London: Sage Publications, 1992.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALAMA, A. **O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, pp. 34-42, jan.-mar. 1994.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

# O processo de formação da estratégia empreendedora <sup>1</sup>

Claudionor Guedes Laimer

Sarita Vicentini

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial está inserido em um cenário marcado por desafios, que impactam diretamente nas mudanças das estratégias empresariais. As empresas precisam adaptar-se às mudanças ambientais para se manterem em um mercado cada vez mais competitivo.

Como consequência da instabilidade e da turbulência, as empresas pressionam sobre seus empregados por resultados, especialmente, seus administradores, que são responsáveis em prever e responder às pressões externas e pensar globalmente (STONER; FREEMAN, 1999). Para Sausen (2003), a mudança aparece como uma das principais características do mundo contemporâneo, tornando não apenas inevitável a adaptação da empresa, como vital para a sua sobrevivência.

Nesse ambiente cada vez mais complexo, instável e turbulento, a necessidade de obtenção de informações e conhecimentos torna-se imprescindível para adaptação da empresa (ANSOFF, 1990). Com isso, torna-se importante que a empresa tenha informações e conhecimentos sobre o ambiente em que atua, especialmente, de seu próprio ambiente interno, devendo conduzir e projetar seu próprio futuro.

Da mesma forma, os fatores que interferem e exigem das empresas que se adaptem às mudanças ambientais estão relacionados à complexidade e a incerteza do ambiente (TEIVE, 2003). Assim, ações estratégicas que visem à melhoria das competências organizacionais têm contribuído

---

<sup>1</sup> Os autores agradecem o apoio financeiro da CAPES (Bolsa da CAPES – Proc. nº BEX 0076/15-5) e da Fundação Meridional (Bolsa de Produtividade em Pesquisa da IMED – Resolução nº 001/2013).

para adequar as empresas à nova realidade do ambiente. Essa adequação vem produzindo profundas mudanças nas estratégias empresariais e em seu processo de formação.

Neste sentido, o processo de formação da estratégia configura-se como um fenômeno importante na adaptação organizacional e como um imperativo de sobrevivência e crescimento das empresas. Desse modo, o desenvolvimento de estudos que busquem analisar o processo de formação da estratégia pode fornecer subsídios e orientações aos dirigentes empresariais na gestão das mudanças estratégicas de suas empresas (TEIVE, 2003).

Dessa forma, analisar o processo de formação da estratégia exige a compreensão do ambiente organizacional (i. e., ambiente interno e ambiente externo). Além disso, o estudo pode ajudar a compreender como a empresa (i. e., o estrategista) forma a sua estratégia ao longo do tempo.

## **2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Oliveira (2012) aborda sobre o ambiente como sendo uma força poderosa com impacto no sucesso ou no insucesso das organizações, ainda, reforça que o ambiente organizacional é um conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização, que tem potencial para influenciar o seu desempenho.

Para compreensão do processo de formação de estratégia, existe a necessidade primária de conhecimento das capacidades internas e as possibilidades externas da empresa no cenário em que atua, revelando as forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as ameaças e as oportunidades no ambiente externo. Também é importante considerar os valores gerenciais, que englobam as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização e das responsabilidades sociais, que define a ética na sociedade em que opera e como é interpretada pelos gestores (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

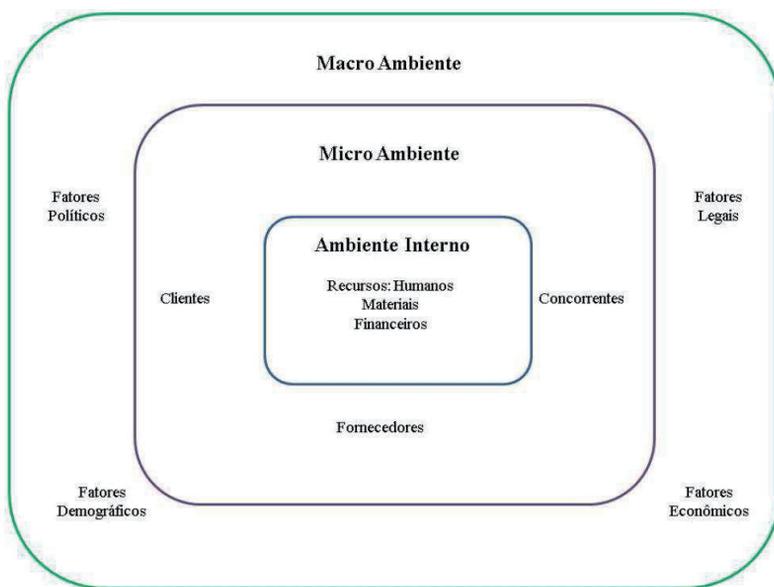
No aspecto de estratégia organizacional é importante destacar a tomada de decisões, uma vez que não existe uma única explicação sobre como os gestores agem, reagem e decidem ao elaborarem ou não suas estratégias. Assim, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no que tange a formação de estratégia, aduz que envolve transformação, perpetuação, devendo utilizar a cognição juntamente com a interação social, cooperação e conflito, incluindo inicialmente

a análise e após uma programação, durante uma negociação, sendo coerente com o ambiente exigente.

A empresa deverá buscar a integração de suas atividades interna e externamente, devendo abranger todos os eventos críticos na busca de acelerar sua integração e, com isso, proporcionando uma rápida solução, tendo como consequência a redução de tempo para a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2003).

O ambiente organizacional agrega todos os demais, sendo assim, acredita-se ser possível se utilizar uma estratégia organizacional adequada para que se possam tomar as decisões cabíveis de acordo com a situação que está sendo apresentada no momento. Assim, o ambiente organizacional divide em ambiente interno e ambiente externo (Figura 1).

**Figura 1:** Composição do Ambiente Organizacional



**Fonte:** Elaboração própria.

## 2.1. Ambiente interno

A análise do ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem recursos da empresa e as capacitações criadas pelos gerentes. Os recursos são a fonte de capacitações, algumas levam a criação das competências de uma empresa ou de suas vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Os gerentes se deparam com incertezas ambientais, como instabilidade política e econômica, que aumentam a complexidade, aumentando os itens a serem analisados no ambiente interno.

Os recursos, capacidades e competências formam a base da vantagem competitiva, os recursos são a fonte da capacidade de uma empresa e, agrupados criam capacitações organizacionais, que são a fonte das competências essenciais. Os recursos abrangem os fenômenos individuais, sociais e organizacionais, e podem ser classificados da seguinte forma:

- a) recursos tangíveis: que engloba os recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos;
- b) recursos intangíveis: que engloba os recursos humanos, de inovação e recursos relacionados à reputação.

As capacitações se baseiam na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os líderes de negócios apoiam cada vez mais a teoria de que o conhecimento que o capital humano possui é uma das capacitações mais significativas para a organização. As competências essenciais são capacitações que distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem sua personalidade, surgem ao decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades (MINTZBERG; QUINN, 2001).

A empresa precisa identificar pontos fortes e pontos fracos, saber quais os seus diferenciais em relação ao mercado para potencializá-los e minimizar o impacto de seus pontos fracos sobre o resultado da empresa. Neste momento, segundo Kotler, Hayes, Bloom (2004) é importante analisar o clima organizacional e os relacionamentos interdepartamentais que são fundamentais para obter bons resultados nos trabalhos em equipe. Na concepção de Montana e Charnov (1998), para fazer esta análise as informações devem vir da alta direção da organização, a qual avalia os pontos importantes do planejamento. Para tanto, os administradores devem conhecer bem a situação atual da organização e considerar todas as variáveis e quais os impactos que estas exercem sobre a mesma.

Neste contexto é importante salientar a necessidade do estabelecimento de macro estratégias básicas, que possibilitarão alterar o rumo da organização de forma estruturada. Conforme Oliveira (1999), as macro estratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. Portanto, os administradores devem enquadrar estas ações dentro da postura estratégica da empresa, em virtude dos esforços estarem direcionados para os objetivos estabelecidos. No processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as ações estabelecidas pelas macro estratégias. Segundo Oliveira (1999), os seguintes aspectos devem ser seguidos:

a) **Objetivos:** é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

b) **Objetivo funcional:** é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

c) **Desafio:** é a realização que deve ser, continuamente, perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.

d) **Metas:** correspondem aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Os objetivos e todos estes aspectos acima descritos devem contar com um plano de ação para que possam ser alcançados dentro do planejamento estratégico. Neste contexto, faz-se necessário implantar um plano de ação que represente onde a empresa deseja chegar. Para Pereira (2010), o método 5W2H é o tipo de *checklist* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia e subordinados. Através deste método 5W2H, todas as ações estratégicas da empresa são implantadas de uma forma clara e completa, respondendo a todos os questionamentos que por ventura possam surgir. Torna-se importante destacar que, o uso correto desta ferramenta contribui para padronizar processos de forma que as estratégias alcancem todos objetivos propostos dentro da missão da empresa.

Dessa forma, torna-se necessário identificar todas as oportunidades, bem como as ameaças da empresa para averiguar se terá condições e capacidade para aplicar as oportunidades, analisando os pontos fracos para avaliar se o investimento está sendo correto e, assim, podendo organizar-se de maneira a auferir ganhos para a organização.

## 2.2. Ambiente externo

Para analisar o ambiente externo, é importante identificar as oportunidades, que é uma condição no ambiente geral que pode ser explorada, ajudando a empresa a obter competitividade estratégica, e as ameaças, que é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa a obter a competitividade estratégica. Sendo assim, torna-se importante estudar concorrentes, fornecedores, políticas governamentais, economia, e todos os agentes que podem influenciar de forma direta ou indireta a empresa, tentando identificar possíveis alterações e tendências que possam representar ameaças ou oportunidades para a empresa.

Salientam Kotler, Hayes, Bloom (2004), que a importância de que a empresa esteja atenta as movimentações do ambiente externo a fim de identificar oportunidades, superar os pontos fortes dos concorrentes gerando maior valor para seus clientes garantindo o melhor desempenho do mercado. A análise do ambiente externo é importante também para identificar ameaças, ou seja, acontecimentos futuros que independem da vontade da empresa e que podem lhe trazer problemas e prejudicar seu desempenho. Tendo ciência das ameaças, a empresa poderá definir alguns planos de ação e se preparar para enfrentar estes problemas evitando surpresas e garantindo seu desempenho. Conforme Kotler, Hayes, Bloom (2004), após conhecer as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo é possível definir a atratividade do negócio.

No mesmo sentido, Pereira (2010) aduz que na análise do ambiente externo as situações devem ser interpretadas à luz de suas oportunidades e ameaças. Sendo que as oportunidades podem ser vistas como a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias, podendo ser aproveitada em benefício da organização. Porém, uma oportunidade não aproveitada pode se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite.

Ainda, as ameaças podem atrapalhar o bom funcionamento da empresa, podendo causar dificuldades para a gestão e interferindo em seu desempenho. As ameaças podem ser vistas como elementos negativos externos que criam obstáculos à sua estratégia, podendo ser ou não evitadas quando conhecida com antecedência para que possam ser administradas. Essas ameaças podem trazer riscos à organização de maneira que podem dificultar o cumprimento da missão da organização ou colocá-la em risco (PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, Pereira (2010) traça algumas considerações que pode ser citada como variáveis ambientais:

- a) A tecnológica;
- b) A ecológica;
- c) A sindical;
- d) A cultural;
- e) A social;
- f) A comunidade;
- g) Os clientes;
- h) Os concorrentes;
- i) Os fornecedores do governo (políticas públicas);
- j) A econômica (inflação, taxa de juros);
- k) O mercado (tendências, produtos de sucesso, modismo, crescimento);
- l) A educação.

Além do mais, é necessário ter algum mecanismo para colocar em ação a intenção estratégica para que se torne realidade, proporcionando incentivos para a produtividade da equipe e desempenho da gerência (CHIAVENATO, 2003).

Assim, faz-se necessário a análise dos ambientes externo e interno para que possamos ter compreensão dos acontecimentos no presente da empresa e ter uma visão para estruturar adequadamente uma formação estratégica para poder satisfazer os objetivos almejados pela empresa.

### 3. ESTRATÉGIA

Oliveira (2005) explica que em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Assim, quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se questionar qual o destino a ser dado à empresa e como estabelecer este destino. **Através da estratégia podemos fazer com que a organização colha frutos do processo de planejamento estratégico. Sendo assim, a estratégia expressa como uma organização pondera seus pontos favoráveis e desfavoráveis, tendo como finalidade o alcance de seus objetivos, considerando as oportunidades e ameaças que surgirão nesse processo (PEREIRA, 2010).**

A palavra estratégia existe há muito tempo e, vem sendo utilizada pelos gerentes por ser considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por outro lado, vem sendo estudada extensamente pelas escolas da administração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Com o passar dos anos, a palavra estratégia foi agrupada ao mundo dos negócios, começando a ser utilizada pelas organizações para averiguar seu comportamento e atitudes frente ao seu ambiente (PEREIRA, 2010). Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) aduzem que não há definição de estratégia universalmente aceita, uma vez que uns autores incluem metas e objetivos como parte da estratégia, porém, outros, abordam a distinção que existem entre elas. Ainda, Chiavenato (2003), traz vários conceitos atuais de estratégia, podendo ser mencionada a qual aborda a necessidade de avaliação do desempenho e resultados, sendo necessário que se tenha indicadores e demonstrações financeiras que permita manter o controle constante e ininterrupto das consequências, buscando a aplicação das medidas cabíveis que possam ser corrigidas na busca do sucesso.

Faz-se necessário que a organização tenha gestores capazes de executar a estratégia, sendo esse um ponto relevante e importante. Assim, compreende-se que a execução é mais importante do que a visão, pois, não se trata apenas de uma redução de custos, mas principalmente de reposicionamento diante de um ambiente competitivo (KAPLAN; NORTON, 2000). Contudo, as organizações devem se adaptar as constantes mudanças para avaliar suas estratégias de maneira a estarem aptos diante da competitividade de outras organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que estratégia requer uma série de definições. Para os autores, todas são válidas para sua compreensão, as quais são chamadas de “5Ps para estratégia”: plano, padrão, perspectiva, posição e truque:

- a) Plano: estratégia como uma direção, um guia ou um meio de ação para o futuro;
- b) Padrão: a consistência da estratégia no comportamento ao longo do tempo;
- c) Posição: localização da estratégia em determinados produtos e determinados mercados;
- d) Perspectiva: maneira fundamental da estratégia como uma forma de organização de fazer as coisas;
- e) Truque: é a estratégia como uma maneira específica para enganar seu concorrente.

Ainda, nesse sentido, Porter (1999), resumiu as possibilidades de estratégias em três grandes grupos a serem utilizados, podendo assumir várias formas, sendo eles:

- a) Liderança total em custos: As empresas que adotam essa estratégia buscam aumentar sua participação no mercado.

- b) Diferenciação: neste grupo estão aquelas empresas que concentram esforços para alcançar um desempenho superior em determinado aspecto que traga algum benefício bastante valorizado para o consumidor.
- c) Foco: as empresas que utilizam essa estratégia direcionam suas ações a um ou mais segmentos menores do mercado, ao invés de focar um mercado amplo.

Para tanto, a empresa deve ter conhecimento das necessidades desse mercado em específico para que possa estar utilizando suas estratégias de maneira mais eficaz. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) desenvolveram várias abordagens sobre o tema, classificando em dez escolas, cada uma com suas limitações e contribuições, tentando captar uma visão do processo de estratégia.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), qualquer processo de formulação estratégica no mundo real poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo da atual conjuntura em que vive a empresa. Assim, as dez escolas de estratégia contribuem para a formação da estratégia de uma empresa, pois elas se misturam e se complementam, sendo que a estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atende a realidade da empresa.

Oliveira (1999) considera que a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, pois a competência de seus gestores também é muito importante tanto quanto sua estratégia. Entretanto, deverá ser considerada qual importância e o objetivo que deseja alcançar e como se pode chegar a situação desejada. Assim, a fim de verificar o que a empresa espera conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que espera fazer com relação ao seu ambiente, onde estão os fatores externos e não controláveis pela empresa. Ainda, com referência à forma de chegar à situação desejada, é importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa. Os principais grupos são os consumidores, fornecedores, executivos, investidores e acionistas.

Por fim, Oliveira (1999) conclui que a habilidade dos gestores que administram a empresa será a chave do sucesso da organização, identificando as principais necessidades de cada grupo, estabelecendo equilíbrio e atuando como um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser, um grande número de empresas não tem ou não sabem quais são suas estratégias e esta é a razão por que muitas empresas estabelecidas fracassam quando se empenham em um programa de aquisição de outra empresa, diversificação de produtos ou expansão de mercado.

#### 4. ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedor não só focaliza o processo de formação da estratégia exclusivamente sendo com apenas um único líder, mas também enfatiza o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.

Por isso, que as grandes transformações tecnológicas, que vem ocorrendo, de integração regional e mundial da produção e comercialização, são introduzidas de acordo com a criatividade do indivíduo, que vem sendo considerado como um fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo o primeiro componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação de novas ideias.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ‘espírito empreendedor’ foi gradativamente ampliado por descrever várias formas de liderança personalizada, pois está associado com os criadores de seus próprios negócios, descrevendo várias formas de liderança personalizada, pró ativa e determinada em organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) resumiram as premissas subjacentes à escola empreendedor, conforme segue:

- a) A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- b) O processo de formação da estratégia é semiconscente, enraizado na experiência e na intuição do líder;
- c) O líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- d) Portanto, a estratégia é maleável, sendo assim, tende a ser deliberada e emergente;
- e) A organização é igualmente maleável, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;
- f) A estratégia empreendedor tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

Além de ter enfatizado alguns aspectos críticos da formação de estratégia, a escola empreendedora apresenta algumas deficiências sérias. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente baseada no comportamento de um único indivíduo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em outro aspecto, o empreendedorismo pode ser visto como a capacidade de identificar as oportunidades, sendo baseadas em fatores externos. Ainda, o empreendedor pode ser visto como uma pessoa criativa, que se destaca pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e, que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que atua, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Para ser um empreendedor é necessário que continue em constante processo de aprendizado a respeito de possíveis oportunidades de negócios e que a sua tomada decisão seja moderadamente arriscada para que possam objetivar a inovação, continuando o desempenho de um papel empreendedor. Assim, um elemento fundamental para caracterizar o empreendedor é sua capacidade para resolver problemas.

Alguns fatores do processo empreendedor devem ser ponderados, como por exemplo, podemos citar as inovações tecnológicas, que têm sido o diferencial no desenvolvimento econômico mundial, utilizando como base quatro fatores que estimulam os negócios a terem sucesso: o talento das pessoas, as ideias ligadas à inovação tecnológica, o capital essencial para obtenção de recursos e *know-how*, ou seja, o conhecimento para o desenvolvimento do negócio (DORNELAS, 2005).

Além disso, Dornelas (2005) afirma que as fases do processo empreendedor são definidas como segue:

- a) Identificar e avaliar a oportunidade: criação e abrangência da oportunidade, valores percebidos e reais da oportunidade, riscos e retornos da oportunidade, oportunidade *versus* habilidades e metas pessoais, e situação dos competidores.
- b) Determinar e captar os recursos necessários: os recursos pessoais, recursos de amigos e parentes, capitalistas de risco, bancos, governo e incubadoras.
- c) Gerenciar a empresa criada: estilo de gestão, fatores críticos de sucesso, identificar problemas atuais e potenciais, implementar um sistema de controle, profissionalizar a gestão e entrar em novos mercados.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é necessário que as estratégias sejam determinadas pela pessoa que detém o poder visando satisfazer seus objetivos. Como principais características, devem ser destacadas: a busca ativa por novas oportunidades; a centralização do

poder nas mãos do executivo principal; o fato de o executivo principal prosperar, em condições de incerteza, através de movimentos corajosos; a meta dominante é o crescimento e a obsessão por vencer. O empreendedor demonstra-se como um estrategista e está constantemente sintonizado com as mudanças ambientais, que possa sugerir uma oportunidade favorável.

Por outro lado, o estudo realizado pelo SEBRAE (2013) revela algumas características do comportamento empreendedor:

- a) Busca de oportunidades e iniciativa - O empreendedor aproveita oportunidades para alavancar seu negócio, sejam através da obtenção de financiamentos, equipamentos, terrenos, um local para trabalhar ou prestar assistência. Ele não espera ser forçado a agir por causa das circunstâncias, mas o faz antes de ser solicitado. Procura a expansão do negócio em novas áreas, produtos ou serviços.
- b) Correr riscos calculados - Os riscos devem ser deliberadamente calculados, as alternativas devem ser avaliadas e a ação deve ter o intuito de reduzir ou controlar os riscos. As situações a serem enfrentadas devem apresentar um desafio que imponha risco médio, mas não mais do que isso.
- c) Exigência de qualidade e eficiência - É necessário encontrar maneiras de implantar melhoria na produção ou prestação de serviços, sendo esta melhoria na rapidez ou no baixo custo. Para tanto, são desenvolvidos procedimentos para que o trabalho seja terminado a tempo e os níveis de qualidade sejam atingidos.
- d) Persistência - O empreendedor enfrenta todo desafio e obstáculo, assumindo a responsabilidade por ultrapassá-los e solucioná-los. Algumas vezes, é preciso mudar de estratégia para que isso ocorra.
- e) Comprometimento - Proveniente algumas vezes até mesmo do sacrifício pessoal. O empreendedor colabora com os empregados e parceiros ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho. Procura satisfazer os clientes, acima do lucro.
- f) Busca de informações - Essa busca pode ser de clientes, fornecedores e concorrentes. Muitas vezes é necessário investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- g) Estabelecimento de metas - O empreendedor estabelece metas e objetivos desafiadores, com significado pessoal, define metas de longo prazo, claras e específicas e estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.
- h) Planejamento e monitoramento sistemáticos - envolve dividir tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos. Para levar a cabo essas tarefas, faz-se uma revisão de

planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais. Para tomar decisões, o empreendedor conserva os registros financeiros.

- i) Persuasão e redes de contato - O empreendedor procura deliberadamente influenciar ou persuadir pessoas ao seu redor. Para ele, as relações comerciais são de extrema importância. Um contato pode abrir várias portas na hora certa.
- j) Independência e autoconfiança - Engloba a busca de autonomia em relação a normas e controles de outros, manutenção do seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores e expressão de confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

O processo empreendedor contempla as características do comportamento empreendedor. Desse modo, o empreendedor deve avaliar seu empreendimento e, até mesmo, fazer uma pesquisa para que se tenha dimensão do mercado, se está em crescimento, estável ou estagnado, quem é a concorrência e quais são seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Para ser inovador e desenvolver empreendimentos corporativos internos bem-sucedidos é importante ter uma visão empreendedora. Deve ser avaliada a incerteza ambiental e de mercado, para demonstrar sua disposição ao assumir os riscos para comercializar inovações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A visão dos empreendedores é formada através dos valores que possuem. Existindo uma ligação muito forte entre o comportamento e os valores dos empreendedores, pois são estes que influenciam as diversas etapas do processo nas relações com o meio. Os empreendedores usarão seus valores para tomar decisões relativas aos seus negócios.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo do processo de formação da estratégia empreendedora possibilita analisar como a empresa, seja familiar ou não, efetuará a formulação de suas estratégias. Desse modo, a percepção do estrategista (empreendedor) sobre o ambiente organizacional (i. e., ambiente interno e ambiente externo) pode auxiliar no processo de formação de estratégia.

A análise dos fatores que estão relacionados ao processo de formação da estratégia empreendedora mostra-se fundamental na compreensão da estratégia. A partir da compreensão dos conceitos de ambiente organizacional, de estratégia e de estratégia empreendedora possibilita o entendimento do processo de formação da estratégia empreendedora.

Em conformidade com a descrição realizada nos estudos realizados por Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), num ambiente de instabilidade política e econômica torna-se importante a análise longitudinal. Pois, ao enfrentar períodos de forte turbulência, o resgate histórico longitudinal da empresa permite que se tenha uma visão dos eventos críticos enfrentados pela empresa.

De forma geral, é possível entender que o estudo do processo de formação da estratégia empreendedora permite identificar os fatores que influenciaram a adoção da estratégia e como ocorreu a evolução da formação da estratégia. De tal modo, também é possível identificar as características do estrategista (i. e., empreendedor) ao conduzir a estratégia empreendedora.

O estudo do processo de formação da estratégia empreendedora contribui para a compreender como o estrategista formula as estratégias empresariais e evidenciar os fatores que influenciam as mudanças no ambiente organizacional. Além disso, o estudo também contribui ao fornecer subsídios e orientações aos dirigentes empresariais na gestão das mudanças estratégicas de suas empresas.

Contudo, ainda, se faz necessário que a reflexão proposta sobre o processo de formação da estratégia empreendedora possa obter evidências empíricas através de estudos longitudinais. Os estudos longitudinais podem indicar com maior profundidade as evidências empíricas necessárias para a compreensão do processo de formação da estratégia empreendedora.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**. Ijuí: Editora Unijuí: 2003.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Incubadoras de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/incubadorasdeempresas.asp>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora LTC 1999.

TEIVE, L. H. G. **Adaptação estratégica no setor supermercadista: o caso da rede**

Angeloni no período 1986 a 2002. 2003. Dissertação (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

# A Formação de Competências Empreendedoras.

Pedro Luís Büttendender

Bruno Nonnemacher Büttendender

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços e transformações da sociedade estão movendo organizações e profissionais para dinâmicas cada vez mais capacitadas, fortalecendo as competências individuais e organizacionais. O empreendedorismo, articulado com os temas da estratégica e da gestão de pessoas, constitui-se em referência fundamental para a valoração dos empreendimentos, perpetuação dos negócios e a longevidade das organizações.

Este texto tem por objetivo referenciar os fundamentos conceituais sobre o tema do empreendedorismo na América Latina e no mundo, vinculando organismos nacionais e internacionais. A construção e o desenvolvimento de competências empreendedoras e de cultura empreendedora convergem na estrutura de um plano de negócios.

O tema do empreendedorismo está assumindo participação e importância crescente nas organizações, no âmbito da inovação e da globalização de negócios. A formação de competências empreendedoras se afirma como um dos desafios mais importantes para o êxito das experiências empreendedoras e o alcance dos objetivos propostos. Em recente tese doutoral, Büttendender (2014) atesta o conjunto de práticas inovadoras de gestão no processo de desenvolvimento territorial. O empreendedorismo institucional está presente na visão empreendedora tradicional e no empreendedorismo corporativo. Os processos de aprendizagem e a necessária acumulação de novas competências tecnológicas e empreendedoras, com extensão às organizações públicas e privadas, estão ocupando importância crescente na trajetória de desenvolvimento.

A estrutura deste artigo aborda o empreendedorismo, suas origens, os fundamentos e sua caracterização no contexto internacional e no Brasil; explora as características, valores e virtudes do empreendedor; detalha aspectos do processo empreendedor; e, a proposição de um modelo de plano de negócios. Na parte final são propostos alguns temas emergentes visando a continuidade da pesquisa por parte do leitor e empreendedor focados no seu próprio aprimoramento.

## 2. ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo vem crescendo em importância nas organizações e no mundo dos negócios. A sua origem se confunde com a própria história da humanidade. Como tema específico, sua abordagem é mais recente. Para aprofundar estes fundamentos nesta seção são esclarecidas conceitos, referências de origem e o empreendedorismo nos âmbitos internacional e brasileiro.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa, de acordo com Hisrich (1992) e quer dizer 'aquele que assume riscos' e 'começa algo novo'. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo<sup>2</sup>, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo

---

<sup>2</sup> Marco Polo foi um mercador e viajante italiano (1.254 – 1324), Curzola, na Dalmácia (atual Croácia), na época província veneziana. Duas viagens comerciais, uma de 24 anos ao Extremo Oriente e outra de 17 anos para China

assinou um contrato com um homem que possuía muito dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias do mesmo. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. No século XVII começaram a surgir os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo. O empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. O economista e escritor Richard Cantillon (1680-1734) é citado por Hébert e Link(1988) com pioneiro no uso do termo empreendedorismo. A evolução do uso do termo empreendedorismo é detalhado no Quadro 1.

No século XVIII, aconteceu uma diferenciação entre o capitalista e o empreendedor. Provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes a eletricidade e a química, de Thomas Edison (inventor da lâmpada elétrica), que só foram possíveis com o auxílio de investidores que financiaram os experimentos. Na passagem do século XIX para o XX, os empreendedores foram confundidos com os gerentes ou administradores (o que ocorre até os dias atuais). O tema analisado meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Aqui cabe uma breve análise das diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores, pois muito se discute a respeito desse assunto. Todo o empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, segundo Kreuz (2005), pois algumas características e atitudes o diferenciam do administrador tradicional. Para entender as características adicionais, é necessário conhecer as funções e as competências do administrador, constituídas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em relação a evolução dos estudos e práticas sobre o empreendedorismo na história, o quadro 1 apresenta e detalha os períodos, autores e contribuições na evolução do termo empreendedor.

**Quadro 1:** Períodos, autores e contribuições na evolução do termo empreendedor

<b>Período</b>	<b>Autor</b>	<b>Contribuição para o empreendedorismo</b>
Idade Média	--	Participante e pessoa encarregada de produção em grande escala (sem riscos).
Século XVII	--	Pessoa que assume riscos de lucro ou prejuízo em contrato com o governo.
1725	Richard Cantillon	pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital. Capaz de assumir incertezas.
1803	Jean Baptiste Say	lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1934	Joseph Schumpeter	empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.

---

marcaram sua vida. Em Gênova, narra suas aventuras no Oriente ao escritor toscano Rustichello, que redige o Livro 'Das Maravilhas – A Descrição do Mundo'.

1964	Peter Drucker	o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero	o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vésper	o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	o intraempreendedor atua dentro de uma organização existente.
1985	Robert Hisrich	um processo de criar algo diferente e com valor, com dedicação e riscos, e recebendo recompensas econômicas e pessoais.
2010	Pierre André Julien	os níveis diferenciados de criação de valor, dependendo da inovação ou ruptura que produzem no mercado.

Fonte: Organizado pelo autor, 2015

O quadro relata as diferentes fases de evolução da abordagem do termo empreender e respectivos posicionamentos de autores de destaque ao longo da história.

### 3. EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO INTERNACIONAL

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo durante a década de 1990 pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. Um dos primeiros estudos do *Global Entrepreneurship Monitor* –GEM (2010), mostra alguns exemplos nesse sentido:

- No final de 1998, o Reino Unido publicou um relatório a respeito do seu futuro competitivo, o qual enfatizava a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região.

- A Alemanha tem implementado um número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio para a criação de novas empresas. Para se ter uma ideia, na década de 1990, aproximadamente 200 centros de inovação foram estabelecidos, provendo espaço e outros recursos para empresas start-ups iniciantes.

- Em 1995, o decênio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia. Coordenado pelo Ministério de Comércio e Indústria, o objetivo era dar suporte às iniciativas de criação de novas empresas, com ações em três grandes áreas: criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como uma fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas.

- Em Israel, como resposta ao desafio de assimilar um número crescente de imigrantes, uma gama de iniciativas tem sido implementada por meio do Programa de Incubadoras Tecnológicas, com o qual mais de quinhentos negócios já se estabeleceram nas 26 incubadoras do projeto. Houve ainda uma avalanche de investimento de capital de risco nas empresas israelenses, sendo que mais de cem empresas criadas em Israel encontram-se com suas ações na Nasdaq (Bolsa de ações de empresas de tecnologia localizada nos Estados Unidos).

- Na França, há iniciativas para promover o ensino do empreendedorismo nas universidades, particularmente para engajar os estudantes. Incubadoras com sede nas universidades estão sendo criadas. Uma competição nacional para novas empresas de tecnologia foi lançada e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi estabelecida.

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações multinacionais. Em 1998, a

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OECD) (2010) publicou o informe “*Fostering the Entrepreneurship: A Thematic Review*”, com o objetivo explícito de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo em todos os países da OCDE e identificar quais políticas deveriam ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo naqueles países. Ainda em 1998, a Comissão Européia apresentou um relatório para seu Conselho de Ministros (OECD), com o título de “*Fostering Entrepreneurship: Priorities for the Future*”, que com o compromisso e as propostas que visavam simplificar a abertura de novas empresas, facilitar o acesso ao crédito e um espírito de empreendedorismo na comunidade. Havia a convicção de que o desenvolvimento econômico da Europa dependia de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos.

A explicação para a focalização desses países no empreendedorismo pode ser obtida ao se analisar o que ocorreu nos Estados Unidos. Trata-se de um exemplo bem sucedido de fomento ao empreendedorismo. Centenas de iniciativas dos governos locais e de organizações privadas para encorajar e apoiar o empreendedorismo nos Estados Unidos, fez com que o governo americano investisse significativo volume de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo. Devido a esses programas, os mesmos são considerados de referência por outros países que visam aumentar o nível de sua atividade empresarial. Demonstração Exemplo nesta linha dos programas de referência consta o programa norteamericano entitulado de *Small Business Administration* – SBA (2010).

A conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação nos Estados Unidos na década de 1990, sugere que o empreendedorismo foi o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade. Estes e outros fatores levaram pesquisadores americanos a organizar, em 1998, o projeto *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM, uma iniciativa conjunta do *Babson College* (EUA) e da *London Business School* (Inglaterra). Esta iniciativa teve como objetivo medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico. Pode ser considerada como sendo projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países. Trata-se de uma iniciativa pioneira e que tem gerado novas informações contínuas sobre o empreendedorismo mundial. O mesmo projeto gera também informações em nível local para os países participantes.

O número de países participantes do projeto *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM cresceu de 10, em 1999, para mais de 30, em 2000, e, chegou aos 54, em 2009. Uma das medidas efetuadas pelo estudo refere-se a criação do índice de abertura de novos negócios, denominado Atividade Empreendedora Total. Este índice mede a dinâmica empreendedora dos países e acaba por definir o ranking mundial de empreendedorismo.

#### **4. O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2010) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software – Softex (2010) foram criadas. Anteriormente as referências são quase inexistentes. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor não possuía um apoio estruturado com informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno e médio empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como, consultorias para resolver pequenos problemas pontuais do seu negócio.

A Softex, entidade criada na década de 1990, pode ter sua trajetória associada ao histórico do empreendedorismo no Brasil. A entidade foi criada com o intuito de impulsionar as empresas de

software do país ao mercado externo, por meio de diversas ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. Foi através de programas criados pela Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e universidades, particularmente nos cursos de ciências da computação e informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar a sociedade brasileira. Palavras como plano de negócios (business plan), até então, eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários. Passadas duas décadas, pode-se indicar que o Brasil, nesta primeira década do milênio, ingressou com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos. Neste programa participam mais de 1.500 escolas ensinam empreendedorismo.

Aqui são registrados alguns exemplos de iniciativas importantes no Brasil, protagonizadas pelas entidades de apoio e fomento ao empreendedorismo:

- Os programas Softex e GENESIS (Geração de novas Empresas de Software, Informação e Serviços), criados na década de 1990 e que até há pouco tempo apoiavam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (start-ups). O programa Softex foi reformulado e continua em atividade (SOFTEX) até hoje.

- O Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, operacionalizado através do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio – MDIC, que foi dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de R\$ 8 bilhões. Este programa vigorou de 1999 até 2002 e realizou mais de 5 milhões de operações de crédito (MDIC, 2010).

- Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae, considerados líderes em procura por parte dos empreendedores. Empretec é um seminário de teoria e prática que tem por objetivo desenvolver características de comportamentos empreendedores nos participantes com emprego da metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (SEBRAE, 2010).

- Incentivo ao empreendedorismo, à tecnologia e à inovação é protagonizado também pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias –Anprotec. As incubadoras empresariais e tecnológicas vem crescendo em número e em importância. Em 2010 eram mais do que 400 incubadoras de empresas em funcionamento no Brasil, totalizando mais de 3.000 empresas incubadas, que geram mais de 40 mil postos de trabalho (TRIVIÑOS, 2006).

- Os diversos cursos e programas vem sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino, fomento e desenvolvimento das competências empreendedoras. Cita-se como exemplo o caso do Estado de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que tem como objetivo capacitar alunos de graduação em engenharia de todo o país. Destacam-se outros programas liderados pela Confederação Nacional das Indústrias - CNI e Instituto Evaldo Lodi – IEL, universidades e faculdades através dos cursos de administração e cursos de pós-graduação e de extensão (CHIAVENATO, 2005).

Conforme os estudos de Bosma e Lieve (2010), um importante marco para empreendedorismo no mundo e no Brasil foi o resultado do relatório executivo de 2000 da Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Neste, o Brasil passou a figurar como um dos países que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população, ou seja 1 empreendedor para cada 8 habitantes adultos. Este acompanhamento de indicadores é realizado anualmente, e que vem demonstrando uma evolução na Participação do Brasil em comparação com outros países dos quatro continentes. O Brasil, no grupo de países efficiency-driven (composto por 22 países), tem a sexta maior Taxa de Empreendedores Iniciais nominal com (15,3%). Difere- apenas da Colômbia, do Peru e da China, com 22,4%, 20,9% e 18,8%, respectivamente. Na análise específica os autores detalham e destacam a disparidade na taxa

de empreendedorismo entre países europeus e latinoamericanos. Dos sete países europeus que fazem parte desse grupo, seis estão entre os dez que têm a menor taxa, enquanto que dentre os nove da América Latina oito estão entre as dez com maiores taxas. Adicionalmente, o Brasil apresenta diferença significativa com relação a todos os países europeus.

A atividade empreendedora no Brasil tem como traço em sua trajetória considerável estável. De 2001 a 2008, a TEA manteve-se em torno de 13%, com pequenas variações, conforme publicado por Machado et al (2010). Em 2009, é verificada a maior taxa do período (15,3%), que difere significativamente dos anos anteriores. O destaque cabe ao acompanhamento contínuo e seu comportamento nos anos seguintes.

Assim como a criação de novos negócios é importante para a compreensão do fenômeno empreendedor num determinado país, também o é a taxa de indivíduos que deixam de atuar em uma atividade empreendedora, aqui tratada com a expressão descontinuidade de negócios. Essa taxa conta com detalhes específicos que merece destaque, pois nem sempre, quando um indivíduo encerra seu envolvimento em um empreendimento, significa *a priori* que o negócio deixe de existir. No Brasil esta taxa de descontinuidade de negócios foi de 5,9% em 2009. Contudo, essa taxa não indica diretamente o encerramento de uma atividade empreendedora, pois mais da metade dos empreendimentos cujos empreendedores deixaram de participar da atividade continuam em funcionamento.

O GEM (2010) define duas categorias de empreendedorismo:

**a) Empreendedorismo de oportunidade:** Neste, o empreendedor visionário sabe onde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza.

**b) Empreendedorismo de necessidade:** Neste, o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de outra opção ou por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento, como ocorre com o Brasil.

Portanto, não basta o país estar ranqueado nas primeiras posições dos indicadores do GEM. O país deve otimizar o seu empreendedorismo de oportunidade. No Brasil, historicamente o índice de empreendedorismo de oportunidade tem estado abaixo do índice de empreendedorismo de necessidade. Verifica-se, nos últimos anos, uma melhora nessa relação. A prioridade de gerar, nos próximos anos, cada vez mais empreendedores focados em oportunidades, contribuirá na promoção do desenvolvimento. O fortalecimento do empreendedorismo contempla a contínua qualificação de políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego, visando respaldar o movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não governamentais.

Vilaseca Requeña e Sellens (2005) destacam que a gestão da economia do conhecimento requer a identificação de seus determinantes, a comparação entre os distintos modelos de implantação, a análise dos agentes econômicos mais implicados nos processos, as empresas e a interpretação do conhecimento como vetor fundamental na explicação do desenvolvimento econômico. Destacam que as economias em desenvolvimento, como as latinoamericanas, não estão alijadas deste importante processo de transformação, e recomendam que as atividades industriais baseadas nos modelos competitivos de baixos custos (*offshoring*), devem incorporar estratégias de cooperação para melhor se adaptarem à globalização dos mercados, às transformações do mercado de trabalho e às mudanças estratégicas. Finalizam afirmando que o empreendedorismo deve

contemplar investimentos em inovação, para que possa ampliar a sua capacidade de desenvolvimento próprio e da sociedade, sustentado em quatro agentes fundamentais:

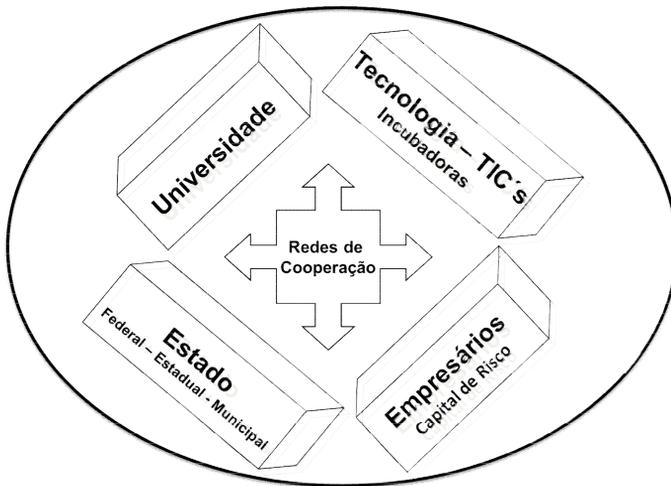
- 1) O poder público-governamental;
- 2) As universidades e instituições de ensino;
- 3) Os centros de pesquisa e desenvolvimento e de fomento; e
- 4) Os empresários portadores do capital de risco.

Este constructo de cooperação é ilustrado na Figura 1.

A importância das micro e pequenas empresas para a promoção do desenvolvimento é esclarecida por Souza (1995), quando orienta um conjunto de vantagens quanto ao fomento do empreendedorismo, como segue:

- a) Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- b) Relações capital/trabalho mais harmoniosas;
- c) Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PME's já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- d) Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- e) Efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- f) Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- g) Contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas, e
- h) Alto potencial de assimilação, adaptação, adoção e geração de novas tecnologias em produtos e processos.

**Figura 1:** Modelo de Cooperação para o fortalecimento do empreendedorismo e o desenvolvimento



Fonte: Büttendener (2010), adaptado de Requeña e Sellens (2005)

A figura acima salienta a relevância das redes de cooperação no processo de sustentação do empreendedorismo, bem como o papel estratégico das Universidades, Estados, e Capital de Risco e Incubadoras.

## 5. CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO

Nos estudos liderados por pesquisadores acadêmicos sobre empreendedorismo, destacam-se Baron e Shane (2007), Sarasvathy (2008) e Julien (2010). Para Baron e Shane (2007) o empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para criar algo novo e isso não precisa ser um novo produto ou serviço. Pode se tratar de reconhecer uma oportunidade para desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção. É um processo constituído por distintas etapas, sendo uma delas a percepção e exploração de uma oportunidade, além de outras até a efetiva criação do negócio, como destaca Büttgenbender (2011).

A criação de valor, mais do que o foco na oportunidade, é a finalidade do empreendedorismo para Julien (2010) que apresenta níveis diferenciados de sua criação, de acordo com a inovação ou ruptura que produzem no mercado. Sem procurar reduzir a complexidade dessa discussão para poucas palavras, o que se pretende nesse item é apenas mencionar possibilidades de abordagens e temáticas que fazem parte do repertório de pesquisas no campo do Empreendedorismo.

Ademais, outro ponto importante para compreender a exploração de oportunidades ou a criação de valor por indivíduos, embora pouco explorado na literatura, é o fracasso (SARASVATHY, 2008; BARON, SHANE, 2007). Além disso, a importância das redes ou networks na pesquisa é apontada por diferentes autores, dentre eles Sarasvathy (2008), Julien (2010) e Filion (1999).

Para Sarasvathy (2008), que explora a abordagem do *'Effectuation'* (efetuação), todo o empreendedor tende a cumprir etapas, conforme as descritas a seguir:

- a) Empreendedores começam com o que eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem, e imediatamente partem para a ação, interagindo com outras pessoas.
- b) Eles se concentram naquilo que podem fazer e fazem isto, sem se preocupar com o que deveria ser feito.
- c) Algumas das pessoas em que estes empreendedores entram em contato se comprometem antecipadamente com a iniciativa.
- d) Cada comprometimento resulta em novos meios e novos objetivos para a iniciativa do empreendedor.
- e) Os recursos amealhados pelo empreendedor vão se acumulando com o crescimento da rede de contatos, mas isto também pode resultar no acúmulo de barreiras.
- f) Se o crescimento da rede de relacionamento de apoio não abortar prematuramente a iniciativa do empreendedor, os objetivos do mesmo e sua rede de relacionamento convergem para um novo mercado e uma nova empresa.

### 5.1. Características do empreendedor

Frente às diferentes adversidades, o empreendedor ideal está no topo da pirâmide. Attingir esse nível significa passar por todas as fases do processo empreendedor e superar barreiras de qualquer natureza: falta de apoio, incentivo, capital de giro e falta de crédito no mercado, pressão da família e da sociedade, pouco conhecimento do assunto e, principalmente, ausência de familiaridade com os conceitos básicos de gestão e planejamento estratégico.

Dornelas (2001) afirma que empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. O empreendedor poderá olhar com ceticismo para as características aqui mencionadas, considerando o fato de que talvez não faça parte da sua natureza ou da própria cultura onde foi inserido apreciar valores como felicidade, liberdade, plenitude ou excelência, por exemplo. Antes de pensar em se tornar um empreendedor, deve existir, antes de tudo, uma grande figura humana, consciente do seu papel na sociedade.

Valores e virtudes são características que determinam o sucesso ou o fracasso do ser empreendedor. No caso do sucesso, não estou me referindo aquele construído sob a égide da sonegação, da extorsão ou da apropriação indébita dos bens alheios.

Os valores são a expressão conceitual das preferências ou opções morais de uma sociedade em determinada época e com determinado nível de desenvolvimento econômico e cultural. Estão associados a uma série de fatores que permeiam a existência humana desde os tempos mais remotos. Portanto, são determinantes na vida pessoal e profissional dos cidadãos.

A construção dos valores e das virtudes é proveniente dos modelos mentais adquiridos com base em um conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínios, pré-julgamentos ou inferências que levam alguém a fazer determinada interpretação, algo que demanda cuidado e discernimento.

O modo como o empreendedor se relaciona com as pessoas- amigos, clientes, fornecedores e funcionários- determina parte da qualidade da sua imagem dentro e fora da organização. Se estiver convencido de que o trabalho que faz é honesto, útil para a sociedade e importante para as pessoas, sua imagem e seus valores são o reflexo de tudo isso.

O fato de os valores existirem dentro de um conceito universal não significa que o seu entendimento e aplicação sejam universais considerando as dificuldades de relacionamento existentes em diferentes lugares do mundo, suportadas por violências de todos os tipos: guerras, conflitos étnicos e religiosos, desigualdades sociais e econômicas, etc.

A ordem de importância dos valores varia de empreendedor para empreendedor de acordo com os modelos mentais adotados, geralmente associados à características ou fontes distintas. É o que se denomina de **fontes dos modelos mentais**, maneira pela qual nós, seres humanos, organizamos e damos sentido às nossas experiências.

Uma das premissas fundamentais da mentalidade empreendedora é que, para construir um negócio bem-sucedido, liderar pessoas e promover o bem-estar dos clientes através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, é necessário fazê-lo a partir do exemplo pessoal, baseado em princípios, valores, virtudes, atitudes e boas condutas.

Com base nessa premissa, o empreendedor é um ser íntegro e a integridade pressupõe autoridade moral, sustentação básica da liderança ética adotada pelos empreendedores. A sociedade é pouco disposta a tolerar diferenças de comportamento a partir de um único ser, o ser integral.

Valores universais que todo o empreendedor busca preservar: felicidade; liberdade; plenitude; excelência; autonomia e independência; e, sentido de realização/reconhecimento. Outros valores poderiam ser mencionados, como paz e amor, por exemplo, destinados para causas ainda mais nobres no contexto geral da humanidade, o que não significa menor importância na escala dos valores adotados pelos empreendedores. Eles entendem esses valores como consequência de um trabalho bem realizado e, portanto, estão arraigados no caráter individual de cada um e na realização do seu projeto pessoal.

O desenvolvimento dos valores é apoiado por determinadas virtudes e comportamentos que promovem espaços férteis de convivência na vida pessoal e profissional do empreendedor. Na

sociedade em que vivemos, comportar-se de acordo com essas virtudes produz uma existência digna e impede o homem a manifestar seu verdadeiro potencial. O resultado é uma vida plena, que ao mesmo tempo expressa e promove os valores mais fundamentais do ser humano.

Aristóteles afirmava que há duas espécies de virtudes: a intelectual e a moral. A primeira deve, em grande parte, sua geração e crescimento ao ensino, e por isso requer experiência e tempo; ao passo que a virtude moral é adquirida em resultado do hábito. É evidente, pois, que nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza, visto que nada que existe por natureza pode ser alterado pelo hábito.

Da mesma forma que os valores, as virtudes relacionadas a seguir são recomendáveis aos empreendedores. Obviamente, não são comuns a todas as pessoas e devem ser perseguidas e incorporadas à medida que o empreendimento se desenvolve. A maioria dos empreendedores aspira a uma existência rica e feliz, em plenitude, gozando total liberdade, preferencialmente, dentro de um clima de paz e harmonia, sem se descuidar dos valores e virtudes. Virtudes que todo o empreendedor busca desenvolver e manter: responsabilidade; disciplina; honestidade; humildade; integridade; respeito; equanimidade; e, o não-julgamento.

O bom desempenho dos negócios é resultado do conjunto de forças aplicadas na mesma proporção em qualquer ambiente, capaz de impulsionar e moldar o estilo de vida a serviço do bem comum. Tentar separá-los e imaginar que é possível adotar comportamentos diferentes em cada campo de atuação termina sempre em conflitos com a própria natureza humana.

O empreendedor ideal deve adotar valores e princípios dos quais não pretende abrir mão durante a vida a fim de gerar credibilidade no seu círculo de relacionamentos. Adotar uma postura perante os fornecedores e outra perante os clientes poderá colocar em risco a sua integridade. Quando isso ocorre, o risco é automaticamente transferido para a sustentabilidade dos negócios.

## **5.2. Processo empreendedor**

O processo empreendedor inicia com a identificação e definição da ideia e do modelo de negócio que pretende desenvolver. Para tanto, necessita identificar o mercado-alvo, identificar e mapear a concorrência, definir o seu marketing mix, calcular as necessidades de investimento e as diferentes fontes de financiamento. Para empreender neste processo, necessita elaborar e formular o seu plano de negócios '*business plan*'. A elaboração do plano de negócios é uma oportunidade para o empreendedor analisar e refletir sobre todas as etapas e facetas da nova empresa e a sua coerência conjunta, e desenvolver uma visão integrada do empreendedorismo. É também a oportunidade de revisar, avaliar e buscar desenvolver as diferentes competências humanas, gerenciais e tecnológicas requeridas para viabilizar o sucesso futuro do empreendimento.

Nesta seção são detalhados os principais elementos que compõem o plano de negócios. Existem diferentes metodologias e métodos para a confecção de plano de negócios. Aqui será adotado um destes modelos, para respaldar os estudos e processos de aprendizagem no campo do empreendedorismo e do plano de negócios.

## **5.3. Plano de negócios**

O plano de negócios é um instrumento fundamental requerido por virtualmente todos os potenciais investidores para que possam avaliar o empreendedorismo que lhes é proposto. É importante que o empreendedor perceba que um projeto não vale apenas pelos méritos técnicos, mas, sobretudo, pelo seu potencial de mercado e pela capacidade de o empreendedor captar o interesse dos financiadores. Podemos adiantar que os potenciais financiadores estarão particularmente atentos a aspectos como: quem são os empreendedores (credibilidade e

capacidade), quem são os clientes-alvo e qual a necessidade identificada, a estratégia competitiva formulada (em particular, quais os fatores de diferenciação) e vários aspectos financeiros (necessidade de capital, taxa de retorno prevista sobre o investimento), entre outros. Cabe lembrar de que o plano de negócios é o documento escrito em que explica, detalha e indica o que se pretende atingir e o que a nova empresa irá fazer.

Não há só um modelo para elaboração dos planos de negócio. Contudo os componentes principais apresentados pela bibliografia específica que integram a maioria das metodologias são: estrutura do plano, informações relevantes sobre o novo negócio, princípios concorrentes, origem dos recursos financeiros, pessoal estratégico, localização, responsabilidade técnica, tipo de gestão, produtos e/ou serviços disponibilizados para o mercado, receitas e despesas e fluxo de caixa.

O plano de negócios poderá ser elaborado pelo próprio empreendedor. Também poderá contratar um especialista ou um consultor, sem se descuidar que empreendedor participe ativamente nesse processo. Durante a elaboração, o provável que o empreendedor identifique lacunas e incoerências que requerem correções e novas decisões.

O plano de negócios deve conter informação concisa e clara sobre todos os aspectos da nova empresa. Isso não significa que tem de ser extenso – deve ser extenso o suficiente para incluir a informação necessária, bem como, conciso o suficiente para manter o interesse dos avaliadores, gestores e financiadores. Em muitos casos, umas 25 a 35 páginas são suficientes. Na organização do plano, evite usar demasiada criatividade, procure, antes, seguir a estrutura convencional para o seu projeto.

Segue-se uma breve descrição dos componentes do plano de negócios e um alerta: escrever um plano de negócios não é uma tarefa que se faça rapidamente e vai exigir tempo e esforço.

O plano de negócios deve contemplar um conjunto de elementos ou partes, conforme está evidenciado no quadro 2, visando a clareza, objetividade e segurança na elaboração e avaliação do Plano. É importante uma estrutura coerente e concisa, visando atender as exigências de cada etapa do processo de gestão, ou seja, planejamento, desenvolvimento/execução, controle/verificação, avaliação/ação corretiva, ou seja o, PDCA (planejamento, desenvolvimento, controle e ação corretiva).

**Quadro 2:** Elementos do plano de negócios e orientações básicas

Elemento (partes):	Detalhamento:
Capa e índice	A capa deve incluir o nome da empresa, endereço, endereço eletrônico, número de telefone, data, informação para contato do(s) empreendedor(es).
Introdução/sumário executivo	A introdução ou sumário executivo são essenciais no plano de negócios, contendo uma descrição breve de todo o plano de negócios. Deve conter objetivos, justificativa, necessidades a satisfazer, investimento, inovação tecnológica e possíveis vantagens competitivas.
Apresentação do negócio	Apresentação direta e objetiva do plano, destacando negócio, oportunidades ao empreendedor, necessidades a satisfazer, etc, seguida de breve história da empresa, missão e objetivos. Apontar vantagens competitivas e descrição do modelo de negócios. É preciso apresentar qualquer tipo de propriedade intelectual que a empresa possua, incluindo patentes, marcas, direitos de autor etc.
Equipe	Composição da equipe e suas principais competências

fundadora e de gestão	vinculadas ao futuro negócio.
Apresentação da empresa e sua estrutura	Nome ou denominação social, o logotipo, a composição da direção ou administração, os contatos e página de internet, o código de atividade econômica (CAE), a forma jurídica e as participações sociais e repartição pelos sócios e o organograma
Análise do meio ambiente e do setor	Abordar os fatores e elementos que poderão afetar o empreendimento nas dimensões ambientais internas e externas, destacando as demográficas, culturais, regulamentação ambiental, tecnológicas, econômicas, políticas e legais.
Plano de marketing e análise do mercado	Descrever a estratégia global de marketing nas suas dimensões de produto, preço, distribuição e comunicação. O empreendedor tem de esclarecer os objetivos de vendas e como pretende chegar ao mercado. Identificar o mercado-alvo, critérios de segmentação, etc.
Estratégia da empresa	Visão, a missão, os objetivos da empresa, a diferenciação do negócio, a análise SWOT e a estratégia adotada em relação ao mercado-alvo e aos concorrentes. Em parte, a estratégia é a continuação da análise sobre a concorrência, na medida em que estabelece como a empresa vai competir no mercado, em termos de: liderança pelos custos, diferenciação, e/ou foco (ou enfoque).
Plano de organização e de recursos humanos	Composição, plano estratégico de gestão, das competências requeridas, formas de atração, de desenvolvimento e retenção das pessoas.
O plano de produção ou operações	Descrever como se realizará a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços. Dependendo da complexidade tecnológica, poderá requerer o detalhamento do layout de produção, fases do processo de produção/prestação de serviços e operações diárias da empresa. Contemplar descrição da rede de fornecedores, parceiros de negócio, prestadores de serviço, riscos ou regulamentações como resíduos e desperdícios, normas de trabalho e segurança dos trabalhadores, etc.
O plano econômico-financeiro	Demonstrar a viabilidade financeira e probabilidade de sucesso, detalhando investimentos e financiamentos, incluindo projeções financeiras, tais como demonstrações de resultados, balanços, mapas de fluxos de caixa. Deverá incluir um orçamento de caixa (previsão de recebimento e de pagamentos a realizar em um determinado período) e uma análise do ponto crítico das vendas. Os indicadores de gestão (análise de indicadores econômico-financeiros) servem para analisar a viabilidade financeira do negócio (indicadores de rentabilidade, valor atualizado líquido, taxa interna de rentabilidade, prazo de recuperação do investimento). A construção de cenários permite aferir a viabilidade do negócio quando alguns fatores como as vendas, o preço de vendas, certos custos, etc. sofrem variações.
Plano/calendário de implantação	Detalhamento do cronograma
Anexos	Documentos complementares, ilustrativos e de apoio.

Fonte: Organizado pelo autor.

O plano de negócios elaborado com base no roteiro apresentado no quadro acima gera segurança e confiança ao empreendedor. A garantia de sucesso se confirma se o empreendedor utilizar os serviços de algumas incubadoras de negócios, após a elaboração do plano.

## 6. TEMAS EMERGENTES SOBRE EMPREENDEDORISMO

Tendo em vista o desenvolvimento e as conclusões deste texto, abrem-se novas possibilidades de realização de pesquisas e estudos buscando construir outras abordagens e debates sobre a temática. As proposições iniciais deste texto, que visavam sistematizar e fornecer subsídios para o estudo do empreendedorismo são aqui conjuminadas. Sejam estas para o âmbito dos estudos da graduação e pós-graduação, dos MBA's, quanto também, para os pretensos empreendedores. O empreendedorismo, seja no âmbito externo às organizações tradicionais, quanto no intraempreendedorismo, se renova, estimula processos de aprendizagem, com a aquisição de conhecimentos, tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações. O tema assume novas configurações e definições, impulsionando a acumulação de novas competências tecnológicas nas firmas, visando, gerar e agregar valor aos empreendimentos e aos negócios.

Fazemos votos que a leitura deste texto tenha clareado novas definições, interpretações, e novas ideias de empreendimentos possíveis. Durante a elaboração do mesmo foram “fervilhando” novas possibilidades de negócios para o autor. Portanto, revelo a inquietude e a curiosidade, sobre o que terá se passado na cabeça do leitor durante a leitura deste texto. Terão sido geradas sementes, ideias de novas possibilidades? Terão sido abertas novas janelas e novas formas de enxergar e antever perspectivas de novos negócios?

As temáticas abordadas durante a elaboração desse texto provocaram o surgimento de muitos questionamentos relacionados com eventuais oportunidades de novos negócios. Aproveito para relatar alguns deles:

- Na ótica da sustentabilidade, quais novos negócios estarão ligados as megatendências da maior longevidade; escassez da água potável; produção de energias; mudanças climáticas; novas tecnologias; novos fluxos migratórios, entre outros?
- As novas alianças estratégicas, cooperação entre empresas, movimentos de outsourcing e de *offshoring*?
- O empreendedorismo, a gestão estratégica das pessoas e o empreendedorismo corporativo?
- A educação empreendedora e as diretrizes do ensino nos níveis tecnológico, graduação e pós-graduação?
- A inovação, incubadoras tecnológicas e empresariais, empresas *juniors* e o empreendedorismo?
- Temas emergentes como: ‘empreendedorismo e gênero’; ‘empreendedorismo e gerações ‘y’ e ‘z’?
- Empreendedorismo na gestão social e nas políticas públicas de desenvolvimento?
- O empreendedorismo no âmbito do cooperativismo e das redes de cooperação?
- O empreendedorismo e as potencialidades das empresas familiares?
- O empreendedorismo, a agregação de valor e o desenvolvimento regional?
- O empreendedorismo em áreas da saúde, da educação, da segurança, consideradas vitais da sociedade?
- O empreendedorismo e as organizações religiosas?
- Entre outros.

Certamente as inquietudes apresentadas acima podem ser transformadas em planos de negócios e novos empreendimentos empresariais.

A gestão empresarial requer a aprendizagem contínua visando manter elevados níveis de competências tecnológicas e empreendedoras, acompanhando a evolução da sociedade e das próprias organizações.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao abordar estes aspectos relacionados ao empreendedorismo e a formação de competências, buscou-se aprofundar e detalhar conceitos e compreender da importância crescente da capacidade inovadora e empreendedora, como fatores estratégicos no desenvolvimento das organizações, dos negócios e da própria sociedade.

A aceleração e a intensificação dos processos de aprendizagem, com crescentes impactos na acumulação de novas competências tecnológicas e empreendedoras, requer a compreensão dos novos e melhores fundamentos conceituais e de experiências empíricas sobre os processos empreendedores e de desenvolvimento. O presente texto teve como objetivo subsidiar os leitores de informações relacionadas com os fundamentos conceituais e referências técnicas sobre o tema do empreendedorismo na América Latina e no mundo, vinculando a organismos nacionais e internacionais.

Estas abordagens evidenciam a importância do planejamento estratégico de negócios, bem como, a sustentação em planos de negócios, com uma abordagem centrada no foco operacional do negócio e na viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

A formação de uma atmosfera empreendedora contribui na adoção de práticas inovadoras na gestão dos processos de desenvolvimento. Esta gestão deve ocorrer em organizações privadas, organizações públicas, centros de pesquisa e de desenvolvimento, conforme consta no quadro I acima. As organizações públicas, devem oferecer programas de fomento ao empreendedorismo com linhas de crédito para investimentos e custeio. As organizações privadas, entidades de representação empresarial, devem fomentar ao empreendedorismo, com rodadas de negócios, redes de cooperação, com sugestões de novos negócios e interação entre as empresas e organizações. -As Universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento, devem promover a gestão de incubadoras empresariais e tecnológicas, com projetos de pesquisa em produtos e processos voltados à inovação e ao empreendedorismo.

Temos consciência que este artigo não esgota o assunto sobre a formação de competências empreendedoras, contudo constitui-se de valiosa contribuição para quem deseja estudar a temática.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARON, Robert A. & SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma Visão do Processo. São Paulo: Thomson, 2007.

BOSMA, Niels; LEVIE, Jonathan. Global Entrepreneurship Monitor 2009 - Executive Report. Santiago: Global Entrepreneurship Research Association, 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luis. Prácticas innovadoras de gestión del desarrollo en la Región del Noroeste del estado do Rio Grande do Sul. Tesis Doctoral. Doutorado em Administração. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones – UNAM. Posadas. 2014.

BÜTTENBENDER, Pedro L. (org). Arranjos institucionais, Cooperação e Desenvolvimento. Redes econômicas, tecnológicas e sociais, sementes do desenvolvimento e agregação de valor.. Ijuí/RS : Unijuí, 2010.

- BÜTTENBENDER, Pedro Luís. EMPREENDEDORISMO In: LAIMER, Claudionor G. Gestão Empresarial. Florianópolis/SC. Conceito Editorial. 2011 Págs. 153-188
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo. Saraiva. 2005.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, abril/julho, p. 5-28. 1999.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2010). <http://www.gemconsortium.org> Acessado em 05.10.2010.
- HÉBERT, Robert F; LINK, Albert. The Entrepreneur: Mainstream views and radical critiques. New York: Praeger. 1988.
- HISRIC, Robert D. Toward an organization model for Entrepreneurship Education. Anais do Congresso Internacional em Educação Empreendedora, Dortmund - Alemanha, 1992.
- JULIEN, Pierre-André. Empreendedorismo regional e economia do conhecimento. São Paulo. Saraiva. 2010.
- KREUZ, Mauro. A importância da administração para o Brasil: uma visão do Administrador. In: Conselho Federal de Administração. Revista Brasileira de Administração. Brasília. Ano XV. Nº 49, jun.2005. P.60-62.
- MACHADO, Joana Paula et al. Empreendedorismo no Brasil 2009. Curitiba: IBQP, 2010.
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Programa Brasil Empreendedor (PBE). <http://www.desenvolvimento.gov.br/>. 2010. Acessado em 11.12.2010.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development . Fostering the Entrepreneurship: A Thematic Review. <http://www.oecd.org> . 1998. Acessado em 13.10.2010.
- SARASVATHY, Saras D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Publishing Limited. 2008.
- SBA - Small Business Administration. <http://www.sba.gov/>. 2010. Acessado em 13.10.2010.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <http://www.sebrae.com.br/> Acessado em 30.10.2010.
- SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software. <http://www.softex.br/> . Acessado em 13.10.2010.
- TRIVIÑOS, Augusto. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, p. 163. 2006.
- VILASECA REQUENA, Jordi; SELLENS, Joan Torrent. Principios de economía del conocimiento. Hacia una economía global del conocimiento. Colección Economía y Empresa, Ediciones Pirámide, Barcelona. 2005..

# CAPITAL HUMANO, INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS DE IJUÍ/RS

Élvis Mognhon

Dieter Rugard Siedenberg

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre a importância do capital humano para as organizações voltou a ser foco de atenção de pesquisadores e teóricos de todas as partes do mundo, especialmente na transição do século XX para o XXI quando o ocaso da ‘Era Industrial’ começou a ceder espaço para a chamada ‘Era da Informação ou do Conhecimento’. Considerando que conhecimento requer a sistematização de informações, verificou-se ser necessário repensar as relações humanas dentro e fora das organizações contemporâneas num contexto estratégico.

Na sociedade atual, informação e conhecimento complementam capital físico e financeiro e, cada vez mais, os recursos tangíveis são superados pelos recursos intangíveis em termos de importância estratégica. Já no final do século XX, passou-se a aceitar que as pessoas, e não o dinheiro em caixa, os edifícios ou os equipamentos, eram os diferenciais críticos de um empreendimento comercial ou industrial com fins lucrativos (FITZ-ENZ, 2001). As pessoas tornaram-se a grande vantagem competitiva das empresas, especialmente pela capacidade de transformar informações em conhecimento aplicado. A percepção dessa vantagem pelas organizações pode ser compreendida enquanto estratégia empreendedora. O conhecimento transformou-se na principal matéria-prima e resultado da atividade econômica; a inteligência organizacional deixou de ter um papel de coadjuvante e assumiu o papel principal nas organizações contemporâneas (STEWART, 1998).

A teoria do capital humano é recente. Apesar do termo já ter sido utilizado pelo filósofo e economista escocês Adam Smith (1723-1790), foi Theodore Schultz (1902-1998), economista norte-americano, que em 1961, num artigo publicado na *American Economic Review*, com o título “Investindo em Capital Humano”, formalizou a teoria do capital humano (CRAWFORD, 1994).

Por outro lado, a inovação, considerada aqui em suas mais diferentes formas: produto, processo, mercado, matéria-prima ou gerencial - tipos clássicos mencionados por Schumpeter (1982) - representa para as empresas, de um modo em geral, a possibilidade de proporcionar tanto o desenvolvimento organizacional quanto da própria região em que estão inseridas, ou seja, parte-se do pressuposto que o desenvolvimento socioeconômico regional está dialeticamente relacionado com o desenvolvimento de suas organizações produtivas.

No que diz respeito ao termo intraempreendedorismo no contexto do presente trabalho, talvez seja conveniente definir primeiro o significado de empreendedorismo. Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 30), empreendedorismo é “o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”. Baron e Shane (2007) compreendem o empreendedorismo como uma

atividade executada por indivíduos que se empenham pela aplicabilidade e/ou materialização de algo novo.

O termo intraempreendedor, portanto, configura aqueles colaboradores que praticam o empreendedorismo dentro dos limites de uma organização, isto é, são aqueles colaboradores que ao analisar contextos e cenários com criatividade são capazes de selecionar, propor e implementar novas ideias que reduzam o custo, aumentem a qualidade ou tornem a empresa mais competitiva. São colaboradores que pensam na organização como se fosse seu próprio negócio. Enfim, além da criatividade o intraempreendedorismo envolve, entre outros aspectos, capacidade de analisar cenários, autoconfiança, senso de propriedade, autonomia na tomada de decisão, possibilidade de testar e errar sem ser punido, resiliência e responsabilidade profissional.

Considerando que estes três conceitos (capital humano, inovação e intraempreendedorismo) estão intrinsecamente interligados e em boa parte são responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, os mesmos são elucidados teoricamente neste texto para em seguida trazer os resultados de uma pesquisa e análise feita sobre estes conceitos junto a um grupo de pequenas empresas.

Assim, o presente estudo está dividido em três partes: Inicialmente faz-se a contextualização do tema, apresentando os antecedentes históricos que influenciaram o desenvolvimento do conceito de capital humano. Em seguida, discutem-se três conceitos fundamentais: capital humano, inovação e empreendedorismo. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia de investigação da pesquisa, com sua abordagem epistemológica e classificação metodológica, além dos procedimentos utilizados. Na terceira e última parte, a partir destas três categorias de análise, são apresentados e discutidos os resultados de uma pesquisa realizada em 14 empresas de pequeno porte localizadas em Ijuí/RS.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

A discussão sobre a importância e existência do capital humano dentro de empresas ou em regiões tem sido foco de atenção de pesquisadores e teóricos, especialmente na transição do século XX para o século XXI. A Revolução do Conhecimento conduziu à “Era do Conhecimento”. Essa impõe inúmeros desafios, especialmente na perspectiva das atividades econômicas que possuem uma estreita vinculação ao conhecimento científico e tecnológico (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO, 2005).

Numa sociedade globalizada em que as informações transitam instantaneamente, em que numa fração de minutos um acontecimento ou descoberta são conhecidos e divulgados nos mais recônditos cantos do mundo, a informação tornou-se fundamental. O conhecimento e a tecnologia tornaram-se cada vez mais complexos, aumentando a importância das interações entre as empresas e outras organizações como forma de garantir conhecimento especializado (OCDE, 2007). O ser humano está cercado por diferentes possibilidades em todos os momentos. Desde as mais simples às mais complexas, decisões podem ser tomadas com o acesso aos recursos de informática e multimídia. Um caso típico desse fenômeno informacional é o caso das pessoas que não saem de casa sem olhar, ou escutar, a previsão meteorológica para o dia. A cada segundo milhares de informações são disponibilizadas à comunidade internacional. Nesse emaranhado de informações novas a cada momento o capital humano tornou-se o ponto central na transformação global (CRAWFORD, 1994). Nesse sentido, a preocupação com um aporte considerável de informações e conhecimentos, capaz de dar sustentação e auxiliar a compreender os processos em que a sociedade atual está inserida, tornou-se importante.

Na perspectiva de considerar o conjunto de conhecimentos e informações adquiridos pelos indivíduos ao longo da vida, apresenta-se a teoria do capital humano que foi recebendo diferentes contributos ao longo da história do pensamento econômico. Ela é uma derivação da teoria econômica neoclássica, segundo a qual o trabalho é considerado um fator de produção valorizável e, ao mesmo tempo, uma reafirmação do axioma liberal do indivíduo livre, soberano e racional (CATTANI e HOLZMANN, 2006).

O conceito de capital humano é relativamente novo no campo do conhecimento das Ciências Econômicas e Ciências Sociais Aplicadas. No construto teórico dos economistas, os principais pensadores, movidos pelo espírito de suas épocas fizeram a opção por abordar outros aspectos do capital, especialmente o físico e estrutural. Porém, o investimento no homem, nas suas mais variadas formas, significava que o conceito tradicional de capital tinha de ser ampliado, a fim de abarcar a realidade relativa ao capital humano (SCHULTZ, 1973). O referido autor é conhecido por seus estudos acerca dos termos financeiros do retorno do investimento em capital humano sobre a rentabilidade dos indivíduos. Conforme Schultz (1967, p. 20), “a instrução eleva as futuras rendas do estudante, tal instrução possui os atributos de um investimento”. Sua reflexão parte dos investimentos necessários para a formação e a construção de um arcabouço de capital humano:

Percebi claramente que, nos Estados Unidos, muitas pessoas estão investindo, fortemente, em si mesmas, como ativos humanos; que estes investimentos humanos estão constituindo uma penetrante influência sobre o crescimento econômico; e que o investimento básico no capital humano é a educação (SCHULTZ, 1967, p. 10).

Mas, apesar de todo o esforço, o conceito de capital humano ainda é complexo e por vezes vago, pois surgem dúvidas de quais dimensões precisam ser consideradas ao tratar do tema: nível de escolaridade formal, processos informais de aquisição do conhecimento, treinamentos, cursos profissionalizantes, experiências profissionais, intercâmbios no exterior, conhecimento de diferentes idiomas.

A Revolução do Conhecimento marcou profundamente a vida dos indivíduos, especialmente pelas transformações na dinâmica econômica do planeta, proporcionadas, sobretudo, pelo advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), com ênfase à internet. Os teóricos defendem que esse processo caracterizou uma Terceira Revolução Industrial, com início na década de 70 do século passado, caracterizada pelos extraordinários avanços no campo da eletrônica (VIEIRA, 2004).

Pode-se afirmar que a transição da economia industrial para a economia do conhecimento proporcionou uma quebra de paradigmas significativa. A administração, com seu construto teórico, fez com que o conhecimento deixasse de ser um ornamento e um luxo social para transformar-se no verdadeiro capital da economia (DRUCKER, 1997). O paradigma taylorista/fordista baseado na produção em massa não servia para as indústrias de alta tecnologia, que passavam a necessitar de trabalhadores extremamente qualificados e especializados.

Novos conhecimentos e saberes conduzem à inovação e à criação de novas tecnologias, com potencial de garantir as mudanças econômicas. A economia sendo remodelada gera mudanças sociais e políticas, capazes de criar em última instância um novo paradigma ou visão de mundo (CRAWFORD, 1994). Por conseguinte, a inovação tem sido compreendida levando em consideração sua importância estratégica para as organizações. Repensar os métodos de produção, as matérias-primas, a inserção dos produtos em novos mercados, tem se tornado tarefa básica para

toda e qualquer organização que se coloque à missão de inovar. Porém, é necessário considerar que a inovação necessariamente ocorre através da ação de pessoas que tem coragem de empreender para propor algo novo.

Enfim, há uma intrínseca relação entre a Revolução do Conhecimento e os temas do capital humano, da inovação e do intraempreendedorismo. Parte-se do princípio de que o conhecimento, enquanto capital humano disponível, produz inovações. O conhecimento tácito, por sua vez, é fundamental à “Nova Economia” (VIEIRA, 2004). Tal conhecimento, adquirido ao longo da vida pelo indivíduo, geralmente só pode ser transferido pela interação. Ele, porém, é crucial para decodificar a informação, para o uso eficiente de novas tecnologias e para gerar novos conhecimentos (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO, 2005). A sociedade do conhecimento tem gerado desenvolvimento econômico, especialmente proporcionado pelo paralelo com o crescimento da inovação nas economias avançadas (OCDE, 2007).

## **2.1. Conceito de Capital Humano**

William Petty (1623-1687) pode ser considerado como o primeiro economista a enfatizar as diferenças de qualidade do trabalho e a identificar o que, mais tarde, viria a ser conhecido como capital humano, quando defendeu a inclusão do valor do trabalhador nos registros atuariais (CORDEIRO, 1995). A noção de capital em Irving Fisher (1867-1947) é a fonte primária da teoria moderna do capital humano, na forma em que ela surgiu, no fim da década de 1950. Dois teóricos, a saber, Theodore Schultz (1902-1998) e Jacob Mincer (1922-2006), apresentaram a partir do referencial de Fisher, o conceito de capital humano como um capital independente do capital convencional em relação às características econômicas e produtivas de um país (SAUL, 2004).

A teoria do capital humano pode ser compreendida com um construto ideológico e doutrinário que associa trabalho humano a capital físico, ambos tidos como fatores de produção regidos por lógicas de rentabilidade econômica e de maximização dos benefícios individuais e empresariais. Com o argumento de promover as capacidades humanas, esse quadro teórico reforça o domínio ideológico do capitalismo, acirrando a concorrência entre os indivíduos e transferindo, para os trabalhadores, a responsabilidade pela existência das desigualdades no mercado de trabalho (CATTANI e HOLZMANN, 2006). Essa definição de capital humano apresenta uma crítica importante, especialmente no que concerne a utilização do conceito enquanto legitimador do domínio ideológico exercido pelo capitalismo. Essa crítica está fundamentada na postura de Karl Marx, especialmente no sentido de que o capital humano poderia ser utilizado para garantir maiores ganhos ao capitalista e não ao trabalhador.

Adam Smith, na obra intitulada *A Riqueza das Nações* (1776), define capital humano como um capital fixo que consiste na soma das habilidades de todos os habitantes ou membros de uma sociedade, os quais contribuem para a valorização desse capital e para o desenvolvimento dessa sociedade. Por isso, para o economista inglês, a educação básica deveria ser generalizada e acessível a todos (OLIVEIRA e SILVA, 2008). Para John Stuart Mill (1806-1871), a produtividade do trabalho está limitada pelo conhecimento de seus trabalhadores e assim entende que a produtividade do trabalho de uma comunidade está determinada em parte pelo grau de destreza e de formação que têm os trabalhadores.

A definição de capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que são capazes de agregar valor às empresas. O

fato de agregar valor está intrinsecamente relacionado aos ativos intangíveis, mensurados pelas empresas, que por vezes excedem os ativos tangíveis. Nesse sentido, os conhecimentos, o *know-how*, a marca e as patentes, são exemplos de elementos que agregam valor às empresas. O que faz a Microsoft e a Apple estarem entre as maiores empresas do mundo em valor de mercado? Esse valor de mercado está baseado nas estruturas das empresas, nos seus modernos prédios situados nos maiores centros urbanos de todo o mundo? A resposta é não. O maior valor da Microsoft e da Apple está na capacidade de oferecer soluções às pessoas em termos de informática, está na capacidade de conjugar pessoas, conhecimentos e esforços para a oferta de produtos inovadores e que surpreendam seus clientes espalhados pelo planeta. O mercado acionário reconheceu a importância do conhecimento humano ao conceder um valor de mercado às empresas de serviços e tecnologia que excediam em muito seus valores contábeis (FITZ-ENZ, 2001).

No contexto desse artigo compreende-se capital humano como todo o arcabouço conceitual, vivencial e formativo, adquirido pelos indivíduos ao longo de suas vidas, capazes de diferenciá-los, aumentando sua produtividade e seus ganhos futuros.

## 2.2. Conceito de Inovação

O trabalho de Schumpeter (1982) influenciou sobremaneira as teorias da inovação. O argumento básico do autor é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora” (OCDE, 2007). Nesse caso, conforme a compreensão do autor, inovação é percebida como uma mola propulsora do desenvolvimento, além de diferencial competitivo organizacional.

Segundo Schumpeter (1982), inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando a partir disso, novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. Para Schumpeter o desenvolvimento de inovações é a única forma de romper com uma característica própria da economia: a inércia do ciclo econômico fechado e do equilíbrio estático (SIEDENBERG, 2012).

Avançando na explicitação do conceito de inovação proposto por Schumpeter, apresentam-se para discussão os teóricos neoschumpeterianos. Para esse grupo de teóricos o avanço ocorreu na perspectiva de associar inovação não somente com desenvolvimentos de alta tecnologia, mas também com melhoramentos menores, rotineiros, incrementais. Entre os neoschumpeterianos pode ser destacado o britânico Christopher Freeman (1921-2010). Para os neoschumpeterianos os mais básicos processos de inovação ocorridos nas organizações precisam ser valorizados.

O Manual de Oslo (2007) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação não é um processo linear, podendo haver importantes enlacs e retrocessos no sistema (OCDE, 2007).

Inovação no contexto dessa pesquisa é compreendida pela introdução de novos produtos, serviços, mercados, técnicas novas para sua produção ou gestão. Além disso, concorda-se com a dimensão de inovação em uma perspectiva sistêmica, levando em consideração todos os processos capazes de gerar novas riquezas às organizações.

### 2.3. Conceito de Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

A capacidade de correr riscos para inovar mediante a perspectiva de colher resultados configura a essência do empreendedorismo. A figura do sujeito empreendedor foi se constituindo ao longo dos séculos. Há na história da humanidade inúmeros exemplos de protagonistas que assumiram riscos para levar a cabo seus empreendimentos visando apresentar algo novo à sociedade. Ou seja, empreendedorismo envolve pessoas e processos que resultam na transformação de ideias em oportunidades. E a implementação dessas ideias levam a criação de negócios de sucesso (Dornelas, 2008). É um processo dinâmico, onde o empreendedor assume riscos e suas consequentes recompensas (Hisrich, Peters e Sheperd, 2009).

Atribui-se ao economista francês Richard Cantillon (1680-1734) a criação do termo *entrepreneur* para diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos) do capitalista (aquele que fornece capital). Neste contexto é citado como exemplo típico o mercador e explorador veneziano Marco Polo, que na Idade Média ficou conhecido por criar uma rota comercial para o Oriente (unindo Europa à China e Índia, na chamada 'Rota das Sedas'), assumindo um papel ativo, incorrendo riscos físicos e emocionais, enquanto financiadores capitalistas assumiam os riscos monetários da empreitada.

Alguns séculos mais tarde, outros economistas como Joseph Schumpeter retomaram o termo para referenciar o papel do empreendedor na destruição criativa da ordem econômica e como elemento propulsor do desenvolvimento (SCHUMPETER 1982), ou mesmo Peter Drucker que vê no empreendedor aquele que se aproveita de oportunidades para promover mudanças (DRUCKER, 2005).

Não existe uma definição mundialmente aceita, bem como uma teoria que abarque de forma concisa o tema empreendedorismo. Seu conceito varia conforme a perspectiva que aborda o tema. Entretanto, os elementos essenciais do termo assemelham-se nos seguintes aspectos: correr riscos, criatividade, independência e recompensa (Hisrich, Peters e Sheperd, 2009). Já as motivações que levam o indivíduo a tornar-se um empreendedor não ocorrem ao acaso. Fatores externos, ambientais, sociais, pessoais ou seu somatório influenciam diretamente no nascimento de um novo empreendimento (Dornelas, 2008).

Para Fillion (1999) o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Já o intraempreendedor configura uma modalidade de empreendedorismo praticado pelos colaboradores de uma empresa dentro da própria empresa, que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criando ideias e inovações que configurem novas oportunidades de negócio. Este tipo de colaborador está sendo cada vez mais valorizado pelas organizações, sobretudo porque evidencia a capacidade de agregar valor ao que faz. Intraempreendedores observam constantemente seu local de trabalho e manifestam disposição para encontrar melhores maneiras de fazer alguma coisa, de forma mais barata, qualificada ou eficaz; estão focados na melhoria contínua de seu setor, departamento ou mesmo de toda a empresa. A inquietação, inconformidade, criatividade, ousadia, persistência, dedicação, autoconfiança e proatividade são algumas características intrínsecas dos intraempreendedores.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa, que buscou analisar a influência do capital humano enquanto fomentador da inovação e do intraempreendedorismo nas empresas de Ijuí/RS, configurou-se de forma especial como uma abordagem epistemológica de caráter fenomenológico pois, além de analisar a influência do capital humano sobre a inovação e a capacidade de empreender, buscou captar e apresentar a percepção dos gestores sobre a situação de suas empresas em relação a estes temas.

As abordagens de caráter fenomenológico a realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Parte-se do princípio de que a realidade não é única: existem tantas possibilidades quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito responsável pela pesquisa é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (SILVA e MENEZES, 2001).

Pode-se dizer que a pesquisa foi exploratória porque buscou se apropriar da realidade vivenciada pelas organizações de pequeno porte localizadas em Ijuí/RS, procurando analisar a influência do capital humano na inovação e atitude empreendedora nessas empresas. Nesse sentido, é possível afirmar que também foi uma investigação descritiva, tendo em vista que descreveu os elementos da realidade observada (VERGARA, 2010). A pesquisa envolveu, também, levantamento bibliográfico e estudo de casos, que foram capazes de oferecer a dimensão e a situação vivenciadas pelas empresas.

A pesquisa focou quatorze empresas de pequeno porte, localizadas em Ijuí, no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que estão vinculadas ao Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI)<sup>3</sup> Noroeste Colonial e, evidentemente, não tem a pretensão de formular princípios generalizáveis às demais organizações situadas em Ijuí/RS. A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre de 2014.

Enquanto classificação optou-se pela definição de porte das empresas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):

**Quadro 1:** Classificação de empresas segundo o tamanho

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
Micro	1 a 19	1 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99

<sup>3</sup> O Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) é uma iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que vem sendo desenvolvida em parceria com diversas universidades gaúchas desde o final de 2011. O Projeto visa dar suporte ao desenvolvimento de indústrias de pequeno e médio porte localizadas no Rio Grande do Sul, por meio da atuação de técnicos extensionistas lotados em Núcleos Regionais. A atuação dos técnicos extensionistas junto às empresas envolve, basicamente, a qualificação de aspectos de gestão, produção e inovação das empresas. O objetivo do PEPI é aumentar a eficiência e competitividade das empresas por meio do aumento da produção, do emprego e da renda, como forma de desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos. Este projeto governamental foi instituído pela Lei Estadual nº 13.839, de 5 de dezembro de 2011. Junto à Unijuí encontra-se lotado o PEPI Noroeste Colonial, sob a coordenação do professor Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler.

Grande	500 e mais	100 e mais
--------	------------	------------

Fonte: SEBRAE (2013)

A partir desse processo de delimitação foram definidas 14 (quatorze) empresas dos mais diferentes ramos (indústria, comércio e serviços) e segmentos (metalmecânico, fabricação de produtos não-metálicos, fabricação de produtos alimentícios, informática).

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com os sujeitos da pesquisa: os gestores organizacionais. As entrevistas ocorreram nas dependências das empresas que serviram de base para este estudo. As informações coletadas foram transcritas e sistematizadas. Na presente pesquisa os entrevistados não serão nominados, mas sim identificados pelas siglas: EMP\_1, EMP\_2, EMP\_3, e assim sucessivamente, até a EMP\_14.

Cada entrevista foi realizada com base num roteiro prévio semiestruturado, tendo em vista garantir a liberdade do pesquisador em propor novas questões ao longo da entrevista, utilizado para atender aos objetivos de pesquisa. O roteiro foi composto por questões divididas em duas categorias pertinentes à pesquisa, sendo estas: 1 - relação entre capital humano e inovação; 2 - estratégias de incentivo à inovação e ao empreendedorismo interno.

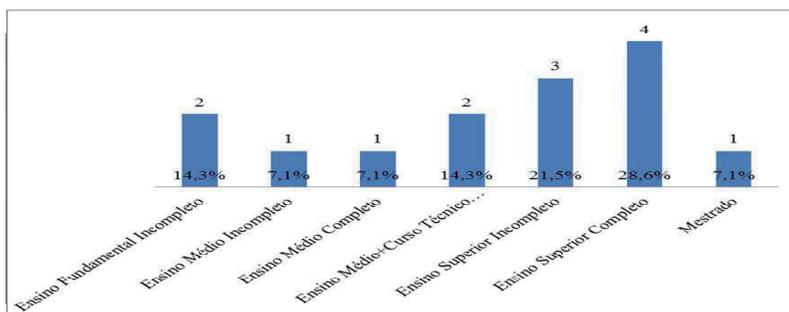
A análise foi desenvolvida essencialmente com base nas observações e informações reunidas no trabalho de campo, com base na estratégia de teoria aplicada à realidade organizacional.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas classificadas como de pequeno porte e que foram objeto deste estudo, todas situadas em Ijuí/RS, contam com uma média de 40 funcionários. Isso, por óbvio, significa que algumas empresas têm mais que 40 funcionários, outras menos.

Na sequência, passa-se a descrever os resultados de cada categoria pesquisada. Contudo, como um dos pontos observados na pesquisa diz respeito à formação dos entrevistados e, conseqüentemente, ao tema capital humano, considera-se importante apresentar os dados da formação dos gestores como primeiro ponto à análise, o que pode ser visualizado no Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Formação dos gestores entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor – pesquisa de campo.

Somando-se os percentuais de empresários com Educação Básica, seja ela completa ou incompleta, obtém-se o percentual de 42,8% dos entrevistados. Na maioria das vezes, ao serem questionados sobre os motivos de não terem avançado em termos de formação, as respostas foram relacionadas aos seguintes aspectos: que não havia como permanecer trabalhando e estudando simultaneamente, perda repentina dos pais tendo que assumir a missão de sustentar a família, a complexidade de manter uma rotina de estudos devido ao fato de sentirem-se muito idosos e com dificuldade para absorção dos conteúdos ministrados em aula.

Por outro lado, constatou-se que se excluídos os gestores com Educação Básica, 57,2% destes frequentaram ou frequentam cursos de nível superior. Como pode ser observado pelos números expressos no Gráfico 1, 21,5% dos empresários pesquisados foram classificados com o nível de Ensino Superior Incompleto, ou seja, ainda não concluíram ou iniciaram e desistiram dos cursos de graduação. A principal alegação para essas “desistências” é a dificuldade de conciliar os afazeres da empresa com o tempo destinado aos estudos, especialmente para a participação nas aulas, como pode ser observado no relato de um gestor entrevistado: “*Tive que fazer uma escolha: minha empresa, que precisava crescer, ou estudar. Acabei optando pela minha empresa*” (EMP\_11).

Faz-se importante destacar, porém, que o maior número de empresários da amostra (57,2%) esteve ou está vinculado a cursos de graduação. Entre os cursos frequentados foram elencados: Administração (28,8%), Ciências Contábeis (7,1%), Engenharia Civil (7,1%), Engenharia Mecânica (7,1%) e Engenharia de Produção (7,1%).

Como mencionado anteriormente, a análise dos dados coletados na pesquisa foi baseada em duas categorias que passam a ser descritas na sequência, consubstanciadas pelas entrevistas.

#### **4.1. Características dos Colaboradores Inovadores**

Merece menção na explicitação dessa categoria que a análise das características dos colaboradores inovadores era a primeira proposta de pesquisa. Pensava-se em fazer uma reflexão somente sobre as características dos colaboradores que apresentam, sugerem, apontam ideias de inovação. Com certeza haveria material empírico para dar conta da problemática. Mas essa ideia acabou sendo abortada ao longo do processo, especialmente por pensar que reduziria muito o escopo de análise.

A reflexão sobre as características dos funcionários mais inovadores buscou compreender quais são os principais diferenciais dos colaboradores que têm a capacidade de propor, apresentar, criar novas possibilidades para uma empresa. Seriam eles mais arrojados, mais audaciosos? Ou então, seriam pessoas mais tranquilas e serenas, observadoras e focadas? Ainda, teriam um misto de características que tornariam esses indivíduos personalidades diferenciadas?

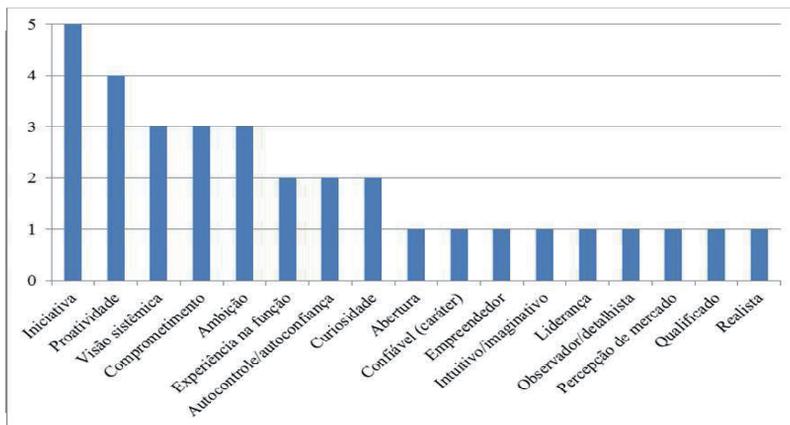
Referir-se a características remete a uma gama infinita de possibilidades. Entre as características que dizem respeito aos seres humanos as possibilidades são ainda maiores. O ser humano, além de infinitas possibilidades é um ser situado no tempo histórico, e de geração em geração vai evoluindo.

No que concerne às características dos colaboradores que apontam ideias de inovação nas organizações pesquisadas foram disponibilizados diversos elementos. Na sequência será

apresentado o Gráfico 2, no qual será possível verificar que diversas características foram destacadas. A grande maioria dessas características é de cunho individual e faz parte da personalidade de cada colaborador. Um gestor comentou: *“Não adianta querer tirar leite de pedra, se o cara não tem jeito pra coisa fica difícil”* (EMP\_13). Nesse sentido, uma estrutura de personalidade bem constituída, apresentou-se como importante para a inovação. Outros elementos dizem respeito a questões objetivas e ao todo da organização.

A seguir apresenta-se o Gráfico 2 que teve suas respostas embasadas pela seguinte pergunta do questionário: Quais as principais características dos colaboradores que apresentam/apontam/sugerem inovações?

**Gráfico 2:** Características dos colaboradores inovadores



**Fonte:** Elaborado pelo autor – pesquisa de campo.

Em primeiro lugar entre as características destacadas pelos gestores, com cinco citações pelos entrevistados, apresentou-se a iniciativa. Tal atitude está relacionada à capacidade de lançar-se em uma tarefa, em não acomodar-se dentro da organização, mesmo sem ter todas as certezas e convicções. Iniciativa é a capacidade de realizar tarefas, inclusive em situações de instabilidade e de poucas informações, com qualidade e visão sistêmica (FERNANDES, 2002). Conforme um empresário pesquisado: *“O funcionário tem que experimentar, tem que ser capaz de pensar diferente, fora do quadrado, e para isso é fundamental que tenha iniciativa. Iniciativa é uma característica que valorizamos muito na empresa”* (EMP\_4).

Na sequência, com quatro citações, foi destacada a característica da proatividade. Há uma relação intrínseca e constituinte entre a proatividade e a iniciativa. Muitos empresários inclusive utilizam como sinônimos. Nesse sentido, se forem somadas as duas características, considerando-as sinônimas, ou mesmo com entendimentos análogos, apresentam-se nove citações, ou seja, para 65% dos entrevistados essas características são fundamentais. A proatividade foi destacada por permitir que os funcionários apresentem soluções inovadoras às empresas: *“O camarada que tem proatividade está sempre pensando algo para produzir mais, para melhorar aquilo que ele já faz. Se eu não tivesse ambição essa empresa não existia”* (EMP\_2).

Como se observa, em vários depoimentos transparecem, embora timidamente mas com muita evidência, algumas características do intraempreendedorismo: a disposição e abertura para a melhoria contínua, para a visão sistêmica, o comprometimento, a busca por novas possibilidades.

Apresentaram-se três características, com três citações cada, a saber: Visão sistêmica, comprometimento e ambição. Na fala de um dos empresários ficou evidente a importância da visão sistêmica:

*Precisamos de pessoas dentro da empresa, mas não qualquer pessoa, tem que ser pessoas de visão, que enxerguem o todo da empresa, que consigam pensar no seu processo, olhando para os demais, porque aquilo que cada um faz, implica no que o outro faz. Tudo está interligado. Agora se tu me perguntar se todos são assim, te respondo: Poucos têm essa visão do todo (EMP\_13).*

No que concerne ao comprometimento ficou evidente sua valorização:

*Não basta bater o ponto de manhã, entrar na fábrica, no escritório e achar que isso já é estar trabalhando. É preciso vestir a camiseta, se comprometer com aquilo que faz, pensar possibilidades, se lançar. Por isso, se eu for te dizer sobre características, com certeza, o comprometimento pra mim é o mais importante (EMP\_14).*

Ainda, referente a ambição, na sociedade atual compreendida por muitos como algo negativo, foi perceptível que os empresários pesquisados têm preferência por pessoas ambiciosas: *“O cara tem que querer algo mais, tem que ter ambição. Ele não pode entrar aqui de manhã e ir embora de tarde pensando somente no salário. Esse tipo de gente não queremos. Queremos o cara que quer crescer, que quer mais” (EMP\_14).*

Em quarto lugar, com duas citações cada, foram elencadas três características: Experiência na função, autocontrole/autoconfiança e curiosidade. A experiência na função foi destacada como uma característica importante para a inovação. Quando questionado sobre as características dos colaboradores que apresentam ideias de inovação um empresário respondeu: *“São os colaboradores com mais de dez anos de experiência. Que já enfrentaram muitas coisas e resolveram quase que tudo a respeito da empresa” EMP\_1.* A experiência tem a capacidade de garantir um maior nível de aprendizado e unida a capacidade de resolver problemas, pode se tornar um grande diferencial para a organização. Tempo de profissão é uma simples e útil medida de avaliação da competência (SVEIBY, 2003). O autocontrole e a autoconfiança foram características destacadas pelos gestores como importantes: *“O funcionário que consegue manter o controle, que confia no seu potencial tem maior capacidade de apresentar ideias novas, seja de um produto novo, ou um modo novo de fazer uma determinada atividade” (EMP\_3).*

Na sequência apareceram diversas características com apenas uma citação, nem por isso deixam de ser importantes e merecer destaque. Entre essas características, destacam-se: Abertura, confiabilidade (caráter), empreendedorismo, intuitivo/imaginativo, liderança, observador/detalhista, percepção de mercado, qualificado e realista. No que diz respeito a abertura uma frase foi marcante: *“Queremos pessoas guarda-chuva, ele só funciona aberto, essa é uma característica muito importante para nós [...]” (EMP\_12).*

O empreendedorismo interno foi outra característica apontada:

*Outra coisa muito importante para nós é que o funcionário seja empreendedor, que ele busque novas alternativas, que nos convença se estamos errados, se de fato estivermos, mas o meu quadro hoje é diferente desse perfil que busco. Hoje os meus funcionários têm medo de me confrontar” (EMP\_14).*

Ainda, entre as características foi apontado que o funcionário precisa ser intuitivo/imaginativo: *“O ser humano é criativo. O funcionário tem que ser intuitivo/imaginativo. Ele tem que imaginar outras possibilidades, além daquilo que apresentamos para ele”* (EMP\_10). Ainda, no que diz respeito a característica de ser observador/detalhista apresentou-se a seguinte situação: *“Olha aqueles dois caras lá no pátio olhando para aquelas estruturas, eles com certeza estão pensando alguma coisa diferente para elas. Eles ficam observando os detalhes, já imaginando outras possibilidades”* (EMP\_10). Quanto a percepção de mercado foi destacada por um empresário que trabalha com mercado de commodities: *“O meu mercado hoje é o da soja, preciso aqui pessoas que tenham percepção desse mercado. Essa pra mim é a principal característica”* (EMP\_11). Corroborando com essa concepção, Stewart (1998) apresenta que o capital humano deve ser preparado para suprir as exigências do mercado. Para suprir as exigências, primeiro há que ter percepção delas. Entre as características, uma apresentada dialoga diretamente com o problema de pesquisa, a qualificação: *“A principal característica para que o funcionário possa inovar é a qualificação, porque ela traz junto um monte de outras características”* (EMP\_10). A qualificação inclusive proporciona maior potencial para aprendizagem (CASTRO, 1976).

Realista foi outra característica apontada pelos pesquisados:

*O colaborador precisa ser realista, senão vai ficar perdendo tempo e querendo criar elefantes que voam. Com isso não quero dizer que eles não precisam pensar diferente, porque a inovação como o próprio nome diz é uma coisa nova, mas não pode ser totalmente fora da realidade* (EMP\_13).

Como é observável, foram citadas dezessete características. Seria possível verificar o perfil de cada empresa simplesmente através da análise mais aprofundada das características apontadas, porém, como essa não é a pretensão da presente pesquisa, optou-se por apresentar os dados coletados nesse quesito.

Na sequência busca-se fazer uma análise das principais estratégias adotadas pelas organizações no que concerne ao incentivo à inovação, pois parte-se do pressuposto de que para criar uma cultura de inovação, faz-se necessário traçar estratégias que legitimem esse processo na organização.

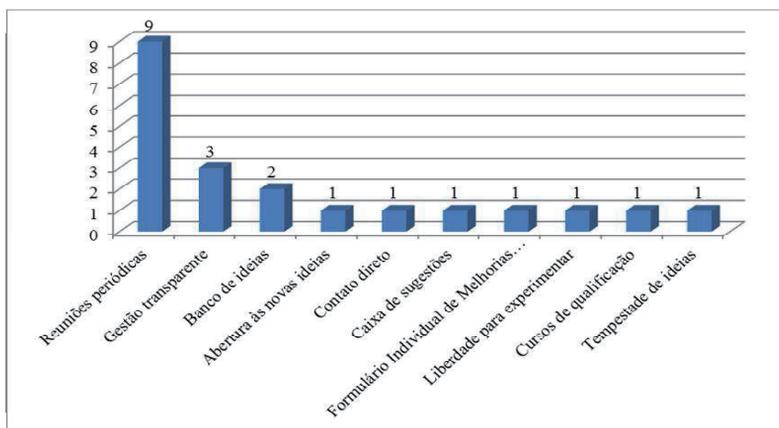
#### **4.2. Principais Estratégias de Incentivo à Inovação e ao Intraempreendedorismo**

O incentivo dos colaboradores à inovação e ao empreendedorismo interno é outro elemento que merece destaque. A importância dos gestores serem grandes articuladores de projetos, incentivadores dos colaboradores à inovação, tem se tornado cada vez mais evidente. Passou o tempo do gestor enclausurado, administrando a empresa trancado na sua sala. Atualmente o grande desafio é criar harmonia com pessoas diferentes, favorecendo o surgimento de ideias que conduzam a melhores índices de produtividade e à inovação (FERNANDES, 2002).

O administrador precisa estar articulado às novas exigências do mercado, conhecer a realidade na qual sua empresa está inserida, além de pensar estrategicamente a inovação, enquanto uma metodologia perene na organização. Transformar lampejos de inovação em um processo perene tem sido um grande desafio, pois para que isso tenha continuidade faz-se necessário manter os colaboradores constantemente motivados, dispostos a empreender e abertos às novas possibilidades.

Para dar conta disso, as empresas têm articulado estratégias no sentido de incentivar seu capital humano a inovar e empreender. Conforme é possível visualizar ilustrativamente no Gráfico 3 foram elencadas dez estratégias, sendo que algumas se repetem e são utilizadas por mais de uma empresa, independente do segmento, setor ou ramo de atuação:

**Gráfico 3:** Estratégias de incentivo à inovação.



Fonte: Elaborado pelo autor – pesquisa de campo.

Entre as principais estratégias de incentivo à inovação e empreendedorismo destacam-se as reuniões periódicas, a gestão transparente e o banco de ideias. Merece um destaque a estratégia de reuniões periódicas indicada por 65% dos pesquisados. No que diz respeito às reuniões, as empresas utilizam diferentes formatos tanto em termos de participação quanto de periodicidade. Em termos de participação são realizadas: por setores, somente com os gestores, gestores com setores predeterminados, por núcleos comuns articulando interfaces, com toda a equipe, mesclando reuniões entre toda a equipe e reuniões setoriais. Já em termos de periodicidade são realizadas semanalmente em algumas empresas, em outras quinzenalmente e ainda mensalmente em outras. Para periodicidade acima de trinta dias não houve nenhuma resposta. Um cuidado que precisa ser tomado é quanto a produtividade das reuniões, pois, reuniões vazias podem ser além de dispendiosas, ineficazes à inovação.

A gestão transparente foi destacada por 22% dos gestores como uma importante estratégia de estímulo à inovação. Ao se referir a gestão transparente os empresários deixaram explícito que entendem por esse conceito uma liderança que “[...] mostra os resultados, que abre o jogo para os

*funcionários” (EMP\_3), que “[...] não esconde as informações importantes” (EMP\_5) e que “[...] deixa os funcionários opinarem sobre os rumos da empresa” (EMP\_14). Na concepção desses empresários a liderança exerce um papel muito significativo quanto ao incentivo à inovação. Na concepção da grande maioria dos entrevistados empresas com lideranças mais flexíveis inovam mais, pois os colaboradores se sentem mais encorajados a inovar ou empreender. A gestão transparente, ao deixar claras as expectativas das empresas sobre os funcionários, tem maior capacidade de estimulá-los à para encarar tais desafios.*

Outra estratégia adotada quando o assunto é incentivo à inovação é o banco de ideias, mencionado por 15% dos gestores. Se juntá-lo a caixa de sugestões, pela similaridade dos instrumentos de participação, apontada por outro gestor como estratégia utilizada, chega-se a 22% das empresas. Essa estratégia tem surtido efeito nas empresas: *“Estamos adotando já há alguns anos a estratégia de caixa de sugestões, mas as vezes surge cada bobagem sem pé nem cabeça. Dá vontade de parar de pedir sugestões” (EMP\_5). Por outro lado algumas empresas têm obtido sucesso com a prática de solicitar sugestões aos colaboradores: “A nossa empresa utiliza a estratégia do banco de ideias. E olha, vou te dizer, já apareceram ideias muito interessantes, especialmente da parte daqueles mais envergonhados, que têm dificuldade de se manifestar nas reuniões” (EMP\_6). Percebe-se pela observação do último empresário citado que o banco de ideias inclusive incentiva a interação dos colaboradores mais tímidos, e possibilita que esses também apresentem suas ideias de inovação, participando do progresso da organização na qual estão inseridos.*

Além dessas quatro estratégias já elencadas, foram destacadas outras seis: abertura às novas ideias, contato direto, Formulário Individual de Melhoria (FIM), liberdade para experimentar, cursos de qualificação e tempestade de ideias. No que diz respeito a abertura às novas ideias foi destacado que a empresa precisa gerar um clima positivo à inovação, permitindo que os colaboradores tenham a abertura necessária para apresentar suas ideias, sem medo de retaliação, gozação ou outras práticas existentes nos ambientes organizacionais. O contato direto refere-se à prática organizacional de diminuir as barreiras entre as chefias, diminuindo ou flexibilizando os níveis hierárquicos. O Formulário Individual de Melhoria (FIM) é utilizado por uma empresa pesquisada, e segundo o gestor *“há um excelente retorno em termos de ideias de inovação” (EMP\_8). A liberdade para experimentar dialoga diretamente com a abertura da organização. “Uma empresa que se põe como missão inovar precisa dar liberdade aos seus funcionários para experimentar a novidade” (EMP\_7). No que concerne aos cursos de qualificação um empresário destacou que “[...] incentivar que os funcionários participem de cursos de qualificação ajuda a enxergar coisas novas, possibilidades diferentes para a empresa” (EMP\_2).*

As estratégias de incentivo utilizadas pelos empresários podem ser consideradas incipientes e incrementais. Não foi observado em nenhuma empresa visitada um “programa de incentivo à inovação”, com várias dimensões conjugadas e capazes de estimular os colaboradores à inovação. Porém, também é possível afirmar que as estratégias de incentivo à inovação podem emperrar em alguns entraves do ponto de vista dos colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar a temática da relação existente entre capital humano, inovação e empreendedorismo em empresas de Ijuí/RS, tendo em vista contribuir na discussão e com as pesquisas científicas realizadas na região.

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação e a importância do capital humano e do empreendedorismo no processo de inovação nas organizações empresariais de Ijuí/RS. E, para o desenvolvimento deste trabalho, foram selecionadas quatorze empresas, nos ramos de indústria, comércio, serviços, além de diversificados segmentos: metalmecânico, fabricação de produtos não metálicos, fabricação de produtos alimentícios, informática, os quais são atendidos pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) Noroeste Colonial.

O fato de fazer a opção por organizações vinculadas a um projeto que tem como objetivo desenvolver a eficiência e a competitividade das empresas por meio do aumento da produção, do emprego e da renda, como forma de desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos, focou-se em pesquisar empresas disponíveis ao diálogo e à interação com instituições de pesquisa e fomento.

As empresas pesquisadas podem ser consideradas de vanguarda em diversos aspectos, pois buscam constantemente a qualificação e acompanham as realidades em constante processo de mudança. O fato de aderir ao PEPI mostra que não são empresas acomodadas, mas empreendedoras que buscam alternativas externas à empresa para alcançar sucesso no mercado.

Os resultados apresentam as principais características dos colaboradores que propõem ideias de inovação. Nesse ponto, vale destacar que o empreendedorismo encontra forte respaldo enquanto iniciativas dos funcionários. Através de características como a iniciativa, proatividade, ficou demonstrado que o empreendedorismo tem forte relação com a capacidade inventiva dos colaboradores.

Entre os resultados da pesquisa, destaca-se o nível de escolaridade. Isso pode ser observado pelo fato da maioria dos empresários da amostra (28,6%) possuir Ensino Superior Completo. E este número aumenta ainda mais se considerado o percentual dos gestores que, por motivos diversos, tiveram que interromper o curso que estavam frequentando. Por outro lado, ainda é alarmante o número de empresários que contam com Ensino Fundamental Incompleto (14,3%), que se somado ao percentual de gestores com Ensino Médio Incompleto, alcança a marca de 21,4%. Como o conceito de capital humano foi compreendido em uma dimensão ampliada, capaz de abarcar as experiências, vivências e qualificações do indivíduo ao longo da vida, isso não significa que, apesar do indivíduo não apresentar Educação Formal em nível avançado, esse sujeito deixe de ser possuidor de capital humano, porém, não se pode perder de vista a importância que a Educação tem para a formação do indivíduo. Nesse sentido, há uma contradição explícita entre aquilo que os empresários mencionam como importante, a saber, a qualificação, e os seus próprios níveis de formação.

Há, porém, uma contradição muito considerável nas estratégias de incentivo à inovação. Pensar que reuniões periódicas, ou mesmo banco de ideias, corresponderá com os anseios por uma atitude mais voltada a inovação, pode ser um engano. Nesse sentido, percebeu-se com a pesquisa um descompasso entre o perfil desejado de colaborador e o incentivo à obtenção desse perfil mais empreendedor.

Como síntese dos resultados, de modo geral, os gestores fizeram questão de salientar que suas empresas estão preocupadas e atuantes na captação e qualificação dos recursos humanos para a constituição de capital humano. A inovação, seja incremental ou radical, é horizonte de busca das

empresas pesquisadas. Algumas têm mais clareza da importância da inovação e do intraempreendedorismo, inclusive desenvolvendo produtos e serviços, outras ainda estão realizando o processo de convencimento da sua importância.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARON, Robert A.; SHANE, Scott Andrew. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, Claudio de Moura. **Desenvolvimento Econômico, Educação e Educabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Tempo Brasileiro, 1976.

CATTANI, Antonio David (Org.); HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

CORDEIRO, Renato Caparoli. **Da riqueza das nações à ciência das riquezas**. São Paulo: Loyola, 1995.

COSTA, Cristina. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 2005.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

FILION, L. J. (1999) - Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abril/jul., p. 5-28.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano: Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. Tradução: Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira (Rev.). **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Editora de UFRJ/Contraponto, 2005.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007.

OLIVEIRA, Marcos Antonio de; SILVA, Sérgio Aguilar. **Fundamentos Econômicos da Educação**. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2008.

SAUL, Renato P. **As Raízes Renegadas da Teoria do Capital Humano. Sociologias**, Porto Alegre,

jul./dez., n. 12, 2004. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200009&script=sci_arttext)> Acesso em: 25 de outubro de 2013.

SCHULTZ, Theodore W. **Investindo no Povo: o segredo econômico da qualidade da população.** Tradução: Elcio Gomes de Cerqueira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

\_\_\_\_\_. **O Capital Humano:** investimento em educação e pesquisa. Tradução: Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

\_\_\_\_\_. **O Valor Econômico da Educação.** Tradução: P. S. Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas). (Primeira Edição: 1911).

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas:** EI - ME – EPP. 2001. Disponível em < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154>> Acesso em: 20 outubro de 2013.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Fundamentos, Trajetória e Abordagens Contemporâneas do Desenvolvimento.** In: SIEDENBERG, Dieter Rugard (Org.). **Desenvolvimento Sob Múltiplos Olhares.** Ijuí: Editora Unijuí, 2012. (Coleção gestão e desenvolvimento).

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3.ed. ver. Atual. Florianópolis: Editora UFSC, 2001.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações:** Investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril, 1983.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** A nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

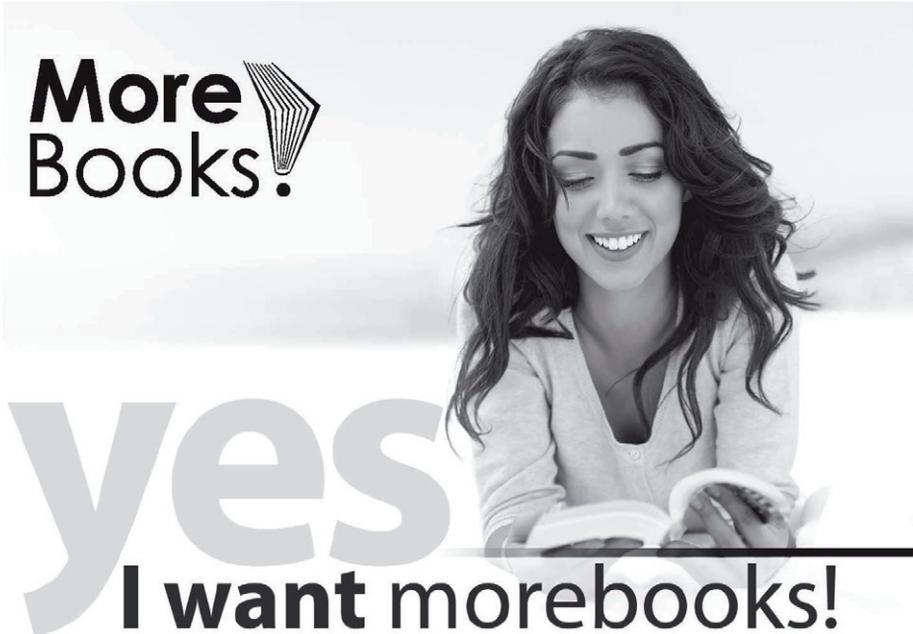
SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Silvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Vinícius G. R. O Papel do Estado na Economia do Conhecimento: O fortalecimento da democracia através das novas tecnologias. In: Prêmio Luís Eduardo Magalhães, 6ª edição, 2004: **A revolução tecnológica, a economia do conhecimento e a democracia; Democracia: O espaço da paz, Império e ditadura: A geopolítica da guerra.**



**More  
Books!** 



**yes**  
**I want morebooks!**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em  
**[www.morebooks.es](http://www.morebooks.es)**

OmniScriptum Marketing DEU GmbH  
Heinrich-Böcking-Str. 6-8  
D - 66121 Saarbrücken  
Telefax: +49 681 93 81 567-9

[info@omniscrptum.com](mailto:info@omniscrptum.com)  
[www.omniscrptum.com](http://www.omniscrptum.com)

OMNIScriptum 

