

**RESENHA COMENTADA DO LIVRO – ANDERSSON, Thomas; CURLEY, Martin, FORMICA, Piero; Knowledge Driven Entrepreneurship – The key to Social and Economic Transformation. ISBN 978-1-4419-1178-2; Springer; Ney York, 2010**

**Eduardo Martins Morgado  
Prof.Assist.Doutor I / DCo FC-Bauru / Maio-2011**

## **A revolução do Empreendedorismo**

### **1. Introdução**

Empreendedorismo – a habilidade de transformar novas idéias em bens e serviços (pag 125). A economia baseada no Empreendedorismo explica o boom do desenvolvimento econômico em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Estimativas do Global Entrepreneurship Monitor, dos USA, estima que cerca de 85% da diferença do crescimento econômico entre nações pode ser explicado pelo ambiente favorável ao Empreendedorismo.

Os “empreendedores são o motor da nossa economia...”Smilor et all, 2001. Daring Visionaries: how entrepreneurs built companies, inspire allegiance, and create wealth” Adans Media Corporation, Avon, MA.

As falhas são parte do processo do Empreendedorismo. Segundo a OECD (Ministerial Report on the Innovation Strategy, 2010, [www.oecd.org/innovation/strategy](http://www.oecd.org/innovation/strategy)) Mesmo quando falham, os novos empreendimentos são fonte inestimável de MO capacitada para outros novos investimentos ou grandes empresas, valendo a pena investir em ambientes favoráveis ao Empreendedorismo.

Mas para que tudo possa acontecer, é preciso que existam três categorias de pessoas no ambiente:

- a) Catalizadores: que instigam o Empreendedorismo; definem o ambiente e incentivam. São conhecidos como os “líderes da indústria”.
- b) Doadores: que criam as bases definidas pelos líderes da indústria para que os Empreendedores possam existir e operar.
  - Os Empreendedores serão a “cola” entre os líderes e os gerentes operacionais. Seu principal papel é o de atrair novas habilidades e recursos para apoiar os relacionamentos entre-empresas; oferecer sua audácia para enfrentar a necessidade de melhoria de desempenho constante para manter os novos negócios no mercado e no rumo certo induzido pelos líderes da indústria.
- c) Desenvolvedores: são aqueles que transformam os ideais dos líderes da indústria em propósitos concretos, que por sua vez serão convertidos em realidade pelos Empreendedores.

### **2. Tipos de Empreendedores**

Um Empreendedor é um agente independente que adota um conjunto de regras, consistente com um tipo de comportamento “busca-e-satisfação”, de forma a atingir objetivos como o crescimento e lucratividade de sua empresa. Ao fazer isso, o Empreendedor é motivado pela sua curiosidade e um enorme instinto de exploração – uma

combinação que gera ações intensas de localização de descobertas inesperadas, que podem ser transformadas em oportunidades.

Para encontrar seus caminhos, os Empreendedores as vezes tomam decisões rápidas, as vezes se movem lentamente. As vezes são ousados, outras são cautelosos. Não existe um padrão. O 'que caracteriza o sucesso de um Empreendedor é sua flexibilidade, sua facilidade de mudar e de se adaptar frente à mudanças. Alguém disse que começar um novo negócio é mais parecido com "atravessar um rio desconhecido, saltando de pedra em pedra, do que atravessá-lo, construindo uma ponte a partir de um projeto...".

Os Empreendedores florescem nas encruzilhadas aonde a capacidade de empreender encontra oportunidades empreendedorais. Para tirar vantagem de uma oportunidade, ou seja, transformar uma possibilidade num realidade de negócios é preciso um grande compromisso individual e capacidades de empreendedor. Compromissos implicam em motivação e capacidades de empreendedor são os atributos do Empreendedor. Vamos conhecê-los:

Motivação”

- a) Capacidade de pensar por si mesmo
- b) Auto-confiança
- c) Senso de autonomia, independência e desprezo pelo risco
- d) Amor por emoções intensas.

Atributos do Empreendedor:

- a) Clareza na liderança
- b) Abertura e Curiosidade, o que estimula a Inovação e o aprendizado
- c) Facilidade na criação de novos valores e capacidade organizacional
- d) Flexibilidade diante e para mudanças
- e) Habilidade para construir relacionamentos
- f) Facilidade, para com seu entusiasmo,convencer pessoas (empregados, investidores individuais,fornecedores), tudo para diminuir e compartilhar riscos.

### **3. Empreendedorismo no Domínio do Conhecimento**

A abundância de pessoas talentosas não garante, automaticamente, uma comunidade de Empreendedores de alto desempenho. Da mesma forma que Pesquisadores de classe mundial não são, necessariamente, fomentadores de Empreendedores.

Para encorajar e incentivar o Empreendedorismo é preciso:

- a) Melhorar a educação em Empreendedorismo em pessoas com forte base científica, ao mesmo tempo que;
- b) Se melhora a educação em Empreendedorismo com forte base humanística e gerencial.
- c) E MANTER esses dois grupos juntos, trabalhando em equipe.

Muito, mas muito importante é monitorar o mercado em busca de oportunidades, o que é chamado de Market Foresight, o que pode ser feito através de:

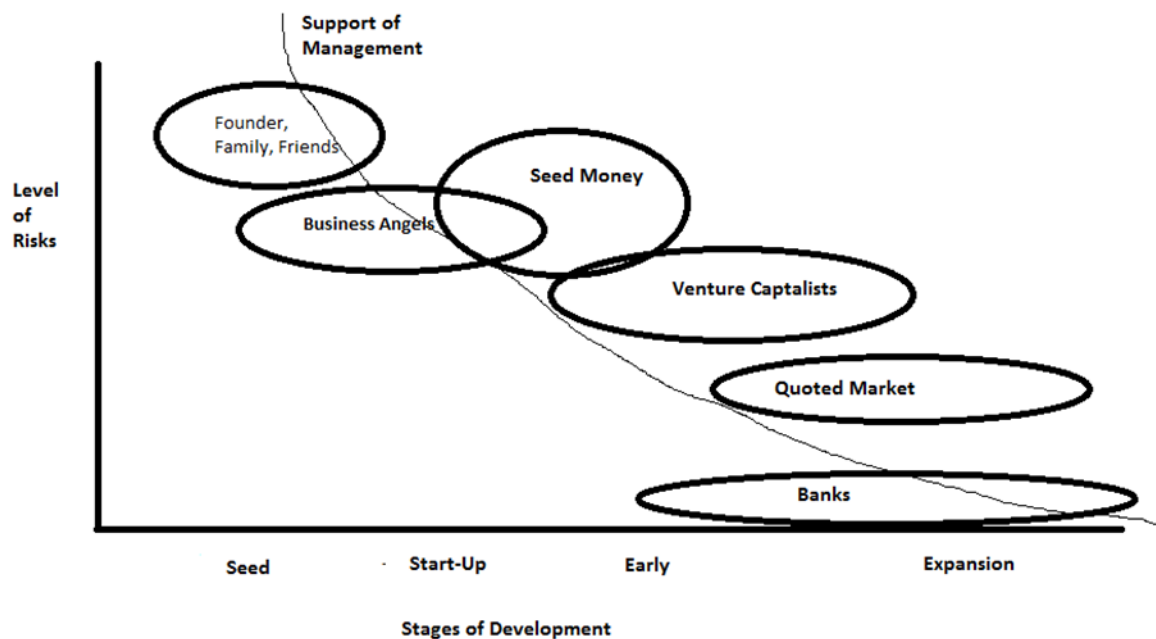
- a) Grupos de estudantes de Graduação e Pós-Graduação em Administração, Tecnologias, Ciências e Artes;
- b) Agentes de Negócios – para facilitar o relacionamento entre cientistas e tecnólogos, fertilizando com idéias de forma a gerar as oportunidades para produtos e processos. Lembrar que os agentes de negócios estão permanentemente em contato com o mercado, através das empresas;
- c) Ferramentas de Braistorming, e
- d) Parcerias com Empresas

Existem outras criatividade em jogo. Akio Morita, da Sony, chama atenção para elas:

- a) Criatividade em Tecnologia
- b) Criatividade em Planejamento de Produto
- c) Criatividade de Marketing

Akio Morita chama a atenção para seu famoso Walkman, nada extraordinário em Tecnologia, mas fantástico em Planejamento de Produto e Marketing. Mas podemos usar um exemplo mais novo, como o iPhone da Apple, que é a mesma coisa: alta criatividade em Planejamento de Produto e Marketing (hoje chamado de Modelo de Negócios) e pouco Criatividade em Tecnologia.

#### 4. Estágios de um Empreendimento.



Descrevendo os Estágios de Desenvolvimento:

- a) Seed: incubação – conceito a ser provado e desenvolvido
- b) Start-up – produto desenvolvido e em início de marketing
- c) Early Growth – primeiros crescimentos, empresa ainda não é lucrativa
- d) Expansion – rápido crescimento; a empresa pode ir captar recursos no mercado (IPO – ações) ou investidores (Equity Capital).

## **5. Comentários de Peter Drucker sobre o Empreendedorismo e a visão do Empreendedor**

O Empreendedorismo é diretamente dependente de Inovações e as Inovações exigem uma sistemática identificação do que já está acontecendo nos negócios – em termos de demografia, em termos de valores, em tecnologia e ciência – e então “enxerga-las como oportunidades. Isto exige algo que é muito difícil para as empresas já existentes (e que elas não conseguem fazer): abandonar aquilo que elas defenderam ontem e defendem hoje.

No entanto, existem quatro pontos delicados ou armadilhas para o Empreendedor e eles merecem atenção especial. Peter Drucker os chama de “entrepreneurial pitfalls”, vamos a eles:

**O primeiro aparece quando o empreendedor tem que enfrentar o fato que seu novo produto ou serviço não é considerado um sucesso no mercado que ele imaginava. É a rejeição do sucesso!**

Mas que pode ser um sucesso em outro mercado, que ele não havia pensado, e ele, muitas vezes não consegue aceitar isso e deixa passar muitas oportunidades, porque o fundador / empreendedor pensa que sabe mais que o mercado. O melhor exemplo citado por PD é o de freios a disco desenvolvido por um empreendedor chamado John Hyatt pensando no seu uso em trens. Essa inovação foi totalmente rejeitada pela indústria de trens e sua empresa foi a falência. A indústria de trens não estava madura para essa inovação... Pouco depois, Alfred Sloan, que viria a se tornar CEO da General Motors, convenceu seu pai a investir na compra da falida empresa de Hyatt e ofereceu sua tecnologia para a indústria automobilística. Em pouco tempo, Sloan tinha um florescente negócio, e chegou a ter um contrato com a Ford Company por mais de 20 anos, que se tornou seu maior cliente por todos esses anos!

A grande lição é que a maioria das Inovações não florescem no mercado idealizado pelos Empreendedores, seus criadores, como seu mercado inicial. Existem centenas de exemplos para esse fenômeno, que vão da Novocaína (um anestésico local), criado para médicos, mas adotado por dentistas; ao PC (personal computer), criado para geeks, mas adotado por financistas de Wall Street com as Planilhas Eletrônicas; chegando aos telefones móveis e seu Wap, criado para executivos e empresas, mas adotado com entusiasmos, na forma de SMS, por usuários comuns, tendo se tornado o serviço mais comum dos telefones móveis.

**O Segundo é o foco no lucro, quando o foco deveria ser no fluxo de caixa.**

Qualquer corpo vivo, e uma empresa nascente é isso, precisa de “alimento” para crescer e sobreviver. E esse alimento é a entrada de recursos – o fluxo de caixa. E não os lucros, algo que vem depois, como consequência de um período longo de fluxo de caixa positivo. Um grande financiador de empresas nascentes comenta que quando ele conversa com novos empreendedores, eles insistem em falar de perspectivas de lucros, mas esquecem de falar das expectativas de fluxo de caixa. Lucros podem vir de muitas fontes, como financiamentos externos ou cortes de despesas, duas ações que comprometem o futuro da empresa. O fluxo de caixa não – eles falam do futuro da empresa. Uma grande perspectiva de fluxo de caixa, numa empresa bem administrada, leva inexoravelmente a uma situação de lucro futuro, mas como consequência e não como objetivo.

## **A Terceira armadilha é a falta de estrutura gerencial de apoio ao Empreendedor**

Na medida em que o negócio cresce, o Empreendedor vai se tornando incrivelmente ocupado com o crescimento das responsabilidades financeiras e operacionais. Ele precisa desenvolver uma equipe de apoio, porque mesmo para uma empresa que cresça a um ritmo normal, em 3 ou 4 anos ela sobrecarrega o Empreendedor de tal forma que ele se torna operacionalmente “paralisado”.

Quando tudo começa, o Empreendedor faz praticamente tudo, mas, como vimos, em pouco tempo ele vai precisar delegar tarefas. Mas o Empreendedor sabe, ou pensa que sabe, que não tem recursos para contratar uma equipe gerencial. Só que ele não precisa contratar uma equipe gerencial profissional. Ele pode desenvolver essa equipe a partir de sua própria equipe, gradativamente – se existe um colaborador que é bom em “serviços ao cliente”, temos então um promissor gerente de “Serviços a Clientes” – passe a ele, essa nova responsabilidade. Em poucos meses (6 a 12 meses) será possível avaliar seu desempenho e verificar se ele é a pessoa a permanecer na posição. Isso pode ser feito, função a função, gradativamente. E com reuniões semanais, de monitoramento (lembrar de Andy Grove), reuniões que podem ser aos sábados de manhã, é possível ir “medindo a temperatura” da atividade e definir se mais responsabilidades (na área em questão) podem ser delegadas a ele(s). Em pouco tempo, teremos uma equipe de suporte ao Empreendedor.

## **A Quarta armadilha – o reposicionamento do Empreendedor**

O Empreendedor foi aquele que trabalhou 18 horas por dia durante anos, tomou decisões penosas, importantes, algumas fantásticas, outras nem tanto. Mas chega-se a um momento em que ele começa a colocar seus interesses à frente dos interesses da empresa, pois afinal ele é um Empreendedor, e a empresa não precisa mais de um Empreendedor, precisa de Gerentes.

É chegada a hora do Empreendedor se perguntar: O que a empresa precisa nesse momento? Eu tenho essas qualificações? Nesse momento, um “outsider” pode ajudar.

- Infelizmente, cursos de MBA ou mais educação não ajudam em nada, porque eles não oferecem sabedoria nem experiência

Talvez tenha chegado a hora do Empreendedor se tornar um “outsider”, um representante político da empresa, junto ao Governo ou junto aos CEOs de outras empresas, um embaixador de sua própria empresa. Mas não mais um executivo de sua própria empresa. É um momento doloroso e de difícil decisão para o Empreendedor e que precisa contar com o apoio da sua equipe de apoio. É também o momento em que ele pode ser simplesmente esquecido pela empresa...

- Pode ser o momento de vender sua participação na empresa, caso não confie em sua equipe de apoio; ou
- Pode ser o momento de diminuir a empresa, para que ela volte ao ponto em que ele, o Empreendedor era um executivo necessário.

## 6. Existem outros tipos de Empreendedores

Empreendedores Tecnológicos, Empreendedores do Conhecimento e Acadêmicos Empreendedores – eles são, normalmente, mas nem sempre, cientistas e pesquisadores, que acostumados a trabalhar com a indústria, combinam a pesquisa, criatividade, empreendedorismo e desejo de assumir riscos calculados, para empreender, eles mesmos.

No Brasil isso é incentivado pela Lei de Inovação (Lei 10.973/2004) que permite o afastamento de professores e pesquisadores para abertura de empreendimentos (garantindo sua volta após 2 anos); o empréstimo de professores e pesquisadores para empresas para que possam participar de projetos inovadores específicos, em tempo integral ou parcial. Infelizmente, o fato dessa Lei existir e permitir, não quer dizer que isso seja aceito pela Universidade, que precisa permitir e que isso, de fato, aconteça (eles queiram).

Uma evolução do Empreendedor Tecnológico seria o Tecnoempreendedor, que já citamos no caso da Madame Curie – uma pessoa que trás consigo talento para pesquisa, acesso a Venture Capital, conceitos sobre novos negócios e habilidades gerenciais, o que os torna capazes de criar inovações tecnológicas bem sucedidas. Para conhecer mais, visitar <http://www.technopreneurs.net.my>.

## 7. O Empreendedorismo nos pequenos negócios

A criação de pequenos negócios é o movimento básicos dos Empreendedores em Inovação, E são muito, mas muito importantes para a economia de seu país. Segundo o US National Commission on Entrepreneurship (<http://barometersurveys.com>) elas:

- a) Representam de 15% a 20% de todos os negócios dos USA
- b) Criam 2/3 de todos os empregos novos
- c) Representam 2/3 da diferença do crescimento econômico de um país para outro
- d) Colaboram ativamente com outras empresas (56%). Sendo que 29% no desenvolvimento de novos produtos e 37% na melhoria de produtos existentes.

A estratégia básica dessas pequenas empresas é”

- a) Passo 1 – Diferenciação – como toda pequena empresa parece igual, elas entram fazendo algo inovador para se diferenciar, é o aproveitamento da oportunidade inovadora.
- b) Passo 2 – Copiar e Imitar – mantendo o produto inovador, vão procurar crescer com produtos “copiados ou imitados” de empresas terceiras, uma vez que impossível descobrir um novo “best-seller”. Com isso, elas vão defender seu mercado, fazer caixa e se manter fora do perigo de serem destruídas por um imitador também.
- c) Passo 3 – Qualidade e Desempenho – Para evitar ameaças externas vão procurar melhoria nos seus processos internos, de forma a servir melhor os clientes conquistados. Vão se afastar dos maus prestadores de serviço.
- d) Passo 4 – Revisar / Definir / Redefinir os objetivos futuros – Ou seja, decidir se vão continuar como estão (do mesmo tamanho, fazendo o que fazem), se vão tentar crescer, se vão vender a empresa, etc.

A maioria decide continuar como está, porque para definir Venda ou Crescimento é preciso definir novas oportunidades Inovadoras, ou seja é preciso mais espírito Inovador, o que nesse momento exige:

- 1) Audácia;
- 2) Liderança, e
- 3) Coragem para navegar na fronteira do caos, onde o risco de perder tudo é enorme.