

A close-up photograph of a person's hand holding a small, clear glass globe. The person is wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a blue tie. The background is dark and out of focus.

**RiC**

**REVISTA IBGM CIENTÍFICA**

Ano 2 | Nº 2 | 2011

## **INTRA-EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**MERCADO FITNESS,  
UM SETOR  
EMPREENDEDOR...**

**EMPREENDEDOR  
SUSTENTÁVEL**

**O COMÉRCIO  
DAS EMPRESAS  
PELA INTERNET**

**A VOCAÇÃO EMPREENDEDORA  
DO POVO BRASILEIRO**



- 04** COLUNA ALUMINI
- 05** PALAVRA DO DIRETOR GERAL  
Laércio Guerra
- 06** EDITORIAL  
Edilene Gasparini
- 07** INTRA-EMPREENDEDORISMO  
NAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR  
Edilene Gasparini
- 08** INTRA-EMPREENDEDORISMO E AS  
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS  
DO EMPREENDEDOR POR MCCLELLAND  
Juana F. de Aguiar / André Barros /  
Aracelly Nascimento / Kilma Coutinho
- 12** MERCADO FITNESS,  
UM SETOR EMPREENDEDOR...  
Tatiana A. Lins
- 14** A VOCAÇÃO EMPREENDEDORA  
DO POVO BRASILEIRO  
Leonardo C. S. Raposo
- 15** EMPREENDEDORISMO:  
UMA REFLEXÃO PARA O CASO BRASILEIRO  
Vitor Cavalcanti / Abdias Venceslau
- 16** EMPREENDEDOR SUSTENTÁVEL  
Abdias Venceslau / Vitor Cavalcanti
- 17** O COMÉRCIO DAS  
EMPRESAS PELA INTERNET  
Charles Andrade
- 18** LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
NA GESTÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DO  
RECIFE (RMR)  
Brunno Santiago
- 19** LIÇÕES SOBRE  
EMPREENDEDORISMO NA CARREIRA  
Jorge Gomes S. Sobrinho



Faculdade IBGM - Instituto Brasileiro de Gestão & Marketing  
Rua Joaquim Felipe, 250 - Boa Vista, Recife-PE  
CEP: 50050-430 | Fone: 81 32317771 / 5712  
E-mail: ric@ibgm.org / ouvidoria@ibgm.org  
www.ibgm.org | Twitter @faculdade\_ibgm

#### EXPEDIENTE

Editora: Edilene Gasparini  
Editora assistente: Tatiana Acioli  
Projeto gráfico e diagramação:  
Diana Celestino / Jaime Carrapatoso  
Tratamento de imagem: Jaime Carrapatoso  
Revisão Técnica: Marcilio Ângelo  
Impressão: Mota Gráfica  
Tiragem: 3.000 exemplares



**José Aldo Caetano,**

Aluno egresso do curso de Processos Gerenciais em 2011  
*Student from the Processes Management course 2011*

Estudei na IBGM o curso de Processos Gerenciais e não imaginava na época o quanto essa decisão iria ampliar minha percepção do mercado de trabalho ao qual hoje estou vinculada. Os professores muito capazes e sempre atentos às nossas demandas são uma saudade constante. Tenho muito boas lembranças das amizades que conquistei, algumas mantenho até hoje.

I studied the IBGM course in Management Processes and did not imagine at the time how much this decision would increase my perception of the labor market to which I am linked. Teachers very capable and always attentive to our demands are a constant longing. I have very good memories of the friendships that I have conquered, some I maintain until today.

# Palavra do Diretor Geral

Nesse exato momento em que a faculdade IBGM encontra-se estruturando sua área de pesquisa e extensão através do lançamento de edital visando à submissão de projetos de pesquisas pelo corpo docente, lançamos o segundo número da Revista IBGM Científica (RIC). Os dois fatos se complementam na medida em que nosso objetivo sempre foi o de fomentar a pesquisa e extensão em nossa Instituição de Ensino Superior, visando sua divulgação através de um instrumento acadêmico de qualidade. Esperamos também que nossa Revista sirva como elo entre a academia e a sociedade de modo geral, ampliando as possibilidades de intercâmbio nos campos político, econômico e social.

Contem sempre com nosso apoio  
e a todos uma boa leitura!

Laércio Guerra

Por Edilene Gasparini

Nas duas últimas décadas Empreendedorismo e Crescimento Econômico andaram lado a lado. Por esse motivo escolhemos o Empreendedorismo como tema central para a 2ª edição da nossa Revista IBGM Científica (RIC), a qual obteve recentemente o registro de ISSN.

Nesta edição tratamos do empreendedorismo a partir das duas óticas mais relevantes na atualidade: o econômico e o comportamental.

No artigo de capa, de minha autoria, abordamos a segunda ótica, a partir do interior das Instituições de Ensino Superior, como fator dinamizador dos serviços prestados pelas IES.

Na mesma direção, a professora Juana Aguiar nos brinda com um artigo oriundo de um Trabalho de Conclusão de Curso da turma de Processos Gerenciais do 4º Período (semestre 2010.1), em que analisa à luz da teoria de McClelland, uma pesquisa realizada com técnicos de manutenção de triagem de cartas e encomendas da empresa ECT-CORREIOS Regional Pernambuco.

O artigo de Opinião do professor Leonardo Coimbra traz uma reflexão sobre o aspecto comportamental do empreendedorismo referente ao povo brasileiro, nos levando a um passeio pela história de sua formação que desemboca em desemprego por desqualificação para o mercado de trabalho, pugnando por Políticas Públicas que minimizem esse quadro.

Os economistas Abdias Venceslau e Vitor Cavalcanti co-autores em dois artigos de opinião, privilegiam a análise do aspecto econômico do empreendedorismo. No primeiro artigo fazem uma reflexão para o caso brasileiro em que demonstram um paradoxo: o Brasil, mesmo sendo o terceiro no ranking dos países membros do G-20 na quantidade de empreendedores, sequer alcança o 20º lugar no quesito tecnologia - leia-se concessão de patentes. No segundo artigo, os autores abordam o empreendedorismo a partir de uma perspectiva sustentável, apontando a

tecnologia como mola mestra da resolução dos gargalos econômicos de modo geral, enfatizando ainda possibilidades no quesito “tecnologias limpas” na busca pelo desenvolvimento sustentável.

A professora de educação física Tatiana Acioli aborda em seu artigo o mercado fitness como ambiente de proliferação do empreendedorismo, identificando as enormes potencialidades do setor em descompasso com os parques incentivos disponibilizados, não deixando de bradar por um marco regulatório da atividade no Brasil como forma de atrair capitais nacionais e internacionais para a atividade.

O engenheiro de Produção Brunno Henrique, com sua reconhecida competência no ensino das ferramentas de logística como diferencial competitivo na gestão das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a partir da análise de uma pesquisa com um grupo de PMEs na Região Metropolitana do Recife, constatou que há pouca ou nenhuma utilização daquelas ferramentas como fomentadoras do aumento da produtividade e do diferencial competitivo.

O professor Charles Andrade aborda em seu artigo as múltiplas possibilidades do e-commerce, o chamado “comércio digital”, como um novo recurso imprescindível para a agilização e flexibilização dos empreendimentos na atualidade.

Finalizando, o professor Jorge Gomes nos apresenta, na seção Ponto de Vista, um excelente resumo da palestra do repórter global Caco Barcelos - proferida em evento promovido pela nossa Faculdade no dia 24/02/2011. O professor Jorge aborda no seu texto quatro lições deixadas pelo empreendedor repórter, quais sejam: não ceder aos próprios valores; ter sempre paixão pelo saber e o conhecimento; seguir sempre sua intuição e ter coragem para agir e mudar as coisas.

Que vocês se deleitem numa boa leitura!

“Nas duas últimas décadas Empreendedorismo e Crescimento Econômico andaram lado a lado”



# Intra-empendedorismo nas Instituições de Ensino Superior

Edilene Gasparini

"Peter Drucker, professor e guru da administração, foi o primeiro a ensinar empreendedorismo"

## Introdução

Empendedorismo é um tema que vem sendo refletido na literatura há algum tempo. A palavra "Empendedor" consiste num neologismo derivado da livre tradução do termo *entrepreneur* usado no inglês, o qual é de origem francesa e era usado no século 12 para designar aquele que incentivava brigas. No final do século XVIII passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e iniciativas de negócios. Nessa época, Cantillon (início do século XIX), autor do significado mais atual, defendia que o termo *entrepreneur* se referia a pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios com certo grau de riscos. Say (escritor e economista do século XVII) foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado do surgimento de novos empreendimentos.

No entanto, o tema do empreendedorismo passou a ter destaque no debate acadêmico da atualidade e, em especial, recentemente na disciplina de administração. É possível destacar alguns acontecimentos relevantes para o ensino e o aprendizado do tema que comprovam esse fato:

- Na década de 50, Peter Drucker, professor e guru da administração, foi o primeiro a ensinar empreendedorismo na Universidade de Nova York. Mais tarde escreveu o livro *Inovação e Espírito Empreendedor*, pioneiro no tema.

- No Brasil a EAESP/FGV foi à pioneira no ensino do empreendedorismo, com a criação da disciplina "Novos Negócios" em 1981. Posteriormente, a Universidade de São Paulo (USP) desenvolveu o curso "Criação de Empresas de Base Tecnológica" em 1985, cuja temática era o empreendedorismo.

Hoje a maioria das Universidades brasileiras oferece a seus alunos disciplinas relacionadas ao tema.

Sabe-se que o empreendedorismo é predominantemente abordado a partir de duas perspectivas: a economista e a comportamentalista, as quais estudam, respectivamente, inovação (de bens e serviços) e perfil empreendedor.

Dado que o tema relevante desse artigo é o intra-empendedorismo nas IES, abordaremos com maior ênfase o aspecto comportamentalista do empreendedorismo, pelo fato de o intra-empendedor ser preferencialmente o(a) coordenador /docente dessas instituições.

O intra-empendedorismo é a vertente do empreendedorismo no interior das organizações. Para que faça plenamente viável, é necessária a implantação de uma cultura empreendedora nas empresas, a qual tem uma razão de ser:

...é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e da identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para eliminação de barreiras internas de comunicação (DORNELAS, 2008, p.16).

Quando se trata de organizações voltadas para o ensino superior (IES), surge a necessidade de tais instituições identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus coordenadores/docentes.

Esses chamados gestores das IES, são cobrados pelo desempenho gerencial, tomada de decisão, iniciativa, autoconfiança, metas e resultados a serem alcançados. Portanto, estimular o intra-empendedorismo nas IES significa mostrar aos coordenadores/gestores que eles tem o poder e a habilidade de estimular e conduzir um empreendimento internamente.

Para Hashimoto (2006), a próxima década será marcada pela inovação. Para o autor, criar o que ninguém tem, imaginar o que não existe, propor novos paradigmas, explorar novos nichos, estabelecer novos produtos e acima de tudo ter visão para detectar novas tendências, são habilidades inerentes aos seres humanos. Para acompanhar a tendência, as organizações de ensino superior precisam identificar a capacidade criativa e inovadora dos coordenadores/docentes, o que pode ser conseguido com sucesso através do desenvolvimento de uma cultura favorável ao fomento do intra-empendedorismo em tais ambientes. Mas, no que se constituem as IES da atualidade?

## Mudanças nas IES

Atualmente as Instituições de Ensino Superior vem passando por transformações e estão sendo chamadas a desenvolver um papel diferente do tradicional.

As mudanças que tem ocorrido em outros tipos de organizações começam a influenciar também as de ensino superior, para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, propiciando a emergência de um aluno bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. Preservar e renovar são, portanto, dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade (MONÇÃO, 2000).

Essas mudanças começaram a ser introduzidas na forma de gestão das IES, em função da Lei 9.394. Dentre os itens contidos na lei estão o cumprimento de que ao menos um terço do corpo docente tenha titulação mínima de mestrado ou doutorado e que um terço tenha vínculo empregatício em tempo integral. Exigindo assim maior capacitação entre os docentes e, conseqüentemente, dos

coordenadores/gerentes de curso. Mas em que direção isso deve ocorrer?

Contemporaneamente, existem novas demandas sociais e econômicas que orientam essas mudanças e assim interferem nas estruturas organizacionais das IES. As profundas modificações na dinâmica do mercado de trabalho da atualidade apontam para essa direção. A crise do emprego, tema comum a todas as formulações contemporâneas acerca do mercado de trabalho, não ajuda, no entanto, quando o assunto são as causas e saídas para o problema.

Para alguns autores como Castel e Rifkin apud Lemos (2008), a reestruturação produtiva – na medida em que permite que se produza mais, com menos mão-de-obra – é a principal responsável pelo decréscimo da oferta de postos de trabalho. Já a reestruturação produtiva associada à globalização econômica como causadoras do desemprego, notadamente nos países periféricos, é defendida como causadora da crise nos postos de trabalho por autores como Coutinho e Pochmann (LEMOS, 2008).

Uma terceira vertente – representada no Brasil por economistas como Amadeo Neri, Camargo e Reis (in Lemos 2008), Barros, Cossio e Teles (in Lemos, 2008) – atribui à conjugação reestruturação produtiva e despreparo dos trabalhadores para assumir os novos postos de trabalho, a responsabilidade pelo crescente desemprego.

A versão que atribui à precária qualificação dos trabalhadores a responsabilidade pelos elevados índices de desemprego delinea a crise contemporânea do mercado de trabalho como um problema de oferta inadequada de força de trabalho.

A partir desse panorama intensificaram-se os esforços individuais e institucionais com vistas a adequar a formação profissional à demanda do mercado de trabalho. A expectativa por se atingir a empregabilidade passa a orientar tanto as aspirações do jovem profissional, ansioso por garantir sua vaga nesse disputado mercado, quanto às ações das instituições de ensino superior (IES) visando aumentar as chances de seus recém-formados se inserirem no mundo produtivo.

Esse é o contexto no qual transitam as atuais expectativas de atuação das IES. A tarefa das IES será então a de adequar a força de trabalho existente e despreparada para o desafio da nova reestruturação produtiva. Para tanto, necessitam de profissionais/intra-empresendedores que dinamizem a estrutura organizacional, para que seus egressos possam responder às novas exigências do mercado.

#### **O perfil do novo profissional/gestor das IES - o intra-empresendedor?**

Atualmente não se fala mais em estabelecer um "perfil" do empresário de sucesso, mas nas habilidades que o(a) mesmo (a) deve ter (ou desenvolver) para ser um bom empresário e nos métodos de aprendizado pessoal e organizacional

necessários para ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empresário (FILION, 1999).

O intra-empresendedor deve saber o seu valor dentro da organização e deve ser reconhecido pela sua maneira de ser. Nessa linha, Pincho III (1989), elenca os dez mandamentos do intra-empresendedor:

**1. VÁ PARA O TRABALHO A CADA DIA DISPOSTO A SER DEMITIDO;**

**2. EVITE QUAISQUER ORDENS QUE VISEM INTERROMPER OS SEUS SONHOS;**

**3. EXECUTE QUALQUER TAREFA NECESSÁRIA A FAZER O SEU PROJETO FUNCIONAR, A DESPEITO DE SUA DESCRIÇÃO DE CARGO;**

**4. ENCONTRE PESSOAS PARA AJUDÁ-LO;**

**5. SIGA SUA INTUIÇÃO A RESPEITO DAS PESSOAS QUE ESCOLHER E TRABALHE APENAS COM AS MELHORES;**

**6. TRABALHE DE FORMA CLANDESTINA O MÁXIMO QUE PUDER - A PUBLICIDADE ACIONA O MECANISMO DE IMUNIDADE DA CORPORAÇÃO;**

**7. NUNCA APOSTE EM UMA CORRIDA, A MENOS QUE ESTEJA CORRENDO NELA;**

**8. LEMBRE-SE DE QUE É MAIS FÁCIL PEDIR PERDÃO DO QUE PEDIR PERMISSÃO;**

**9. SEJA LEAL ÀS SUAS METAS, MAS REALISTA QUANTO À MANEIRA DE ATINGI-LAS;**

**10. HONRE SEUS PATROCINADORES.**

Segundo a avaliação de Pincho III (1989), os aspectos que definem o comportamento do intra-empresendedor são: visão, polivalência, necessidade de ação, prazer em executar pequenas tarefas, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos:

• Visão - capacidade de ver a sua obra acabada e integrada de forma bastante ampla a todos os meandros do negócio;

• Polivalência - o intra-empresendedor é geralmente um autodidata que não tem medo de ultrapassar os limites da empresa;

• Necessidade de ação - o intra-empresendedor é naturalmente um ser ativo. Evita tramitações longas de planejamento e parte para a ação;

• Prazer em executar pequenas tarefas - o

intra-empresendedor não se importa em executar tarefas que estejam abaixo de sua posição hierárquica;

• Dedicação – o intra-empresendedor não se importa em ficar horas após o expediente normal e trabalhar nos finais de semana com o intuito de desenvolver algo novo;

• Prioridades – a busca da realização dos intra-empresendedores tem significado pessoal e são bastante comprometidos com suas idéias, perseguindo-as e aperfeiçoando-as na busca do capital psicológico;

• Superação de erros – os intra-empresendedores enfrentam os erros com a visão de que "só quem faz comete erros".

• Administração de riscos – os intra-empresendedores estão sempre assumindo riscos. Muitas vezes as próprias empresas solicitam que os intra-empresendedores assumam riscos. O grande objetivo dessa solicitação é comprometer ainda mais o intra-empresendedor, diminuindo significativamente a margem possível de erro, bem como, o possível abandono de um intra-empresendimento em troca de outro que cative mais o intra-empresendedor (VOGEL, 2004).

É possível então supor que a síntese do perfil do profissional contemporâneo, a que chamamos aqui de intra-empresendedor, e que podem estar disponíveis nas IES nas figuras dos coordenadores/docentes, pode ser expressa pela combinação de

"formação geral sólida, virtudes e disposições sociomotivacionais" que serviriam de base a uma "socialização profissional aberta à reprofissionalização ao longo da vida" (PAIVA, 1997, p.129).

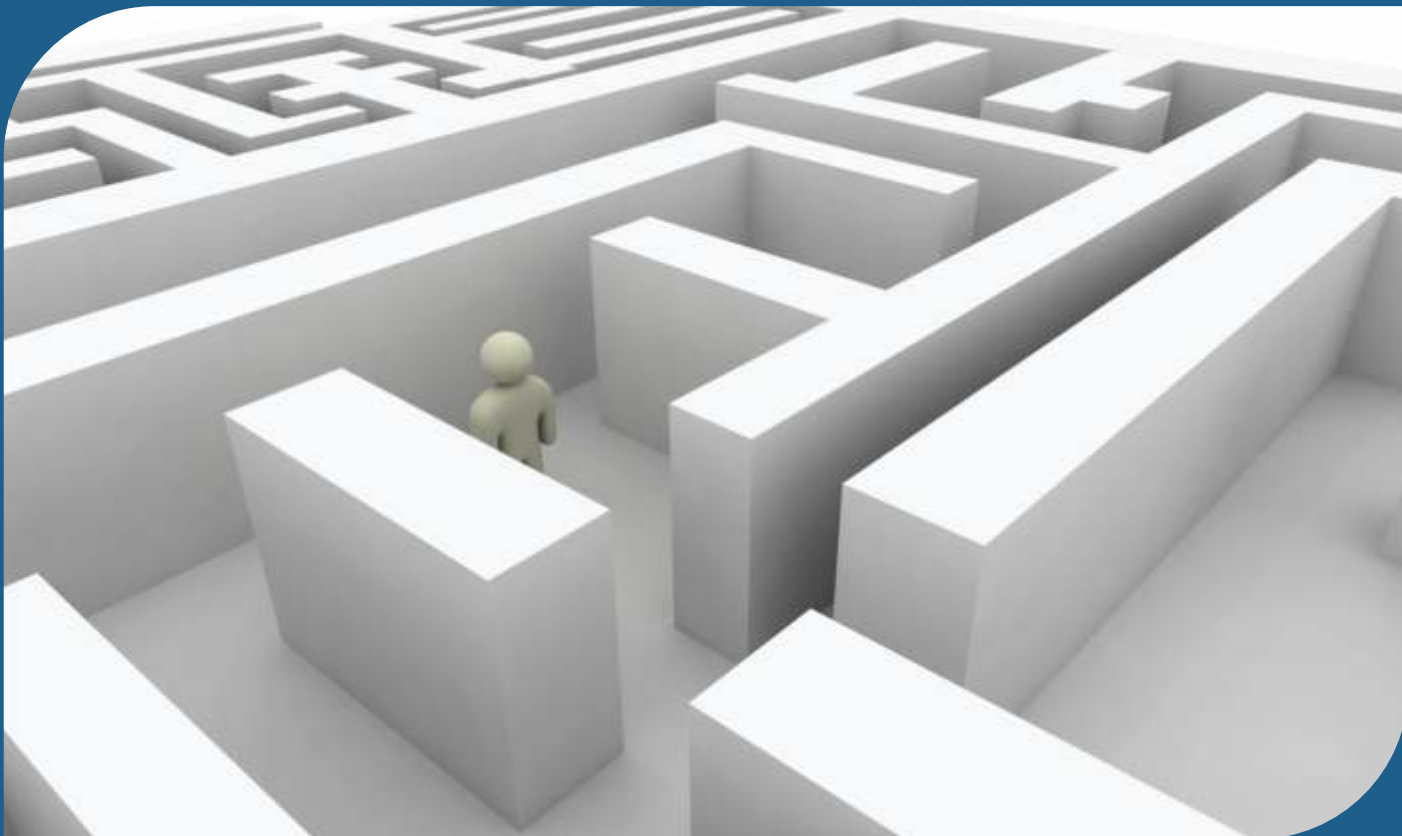
#### **Conclusões**

Se adotarmos a versão do conflito como predominante na atitude empresenedora - e isso é possível dado que o empresário está sempre agindo numa direção contrária a tradicionalmente seguida pela maioria das pessoas - o choque permanente de sua ação em prol de novas formas de fazer estimularia o confronto. Nas IES isso poderia resultar em promoção da aprendizagem continuada abrangendo atividades em pesquisa, treinamento, gestão, marketing e informática, e na valorização de novos modelos gerenciais que evidenciem a capacidade criadora, a flexibilidade, o trabalho em equipe, o autodesenvolvimento e a autonomia.

Para que essa cultura possa ser implantada com sucesso é necessário garantir autonomia estratégica aos diversos setores, não apenas às chamadas unidades acadêmicas como as coordenações de cursos, mas especialmente às pessoas muito abaixo da hierarquia.

São os coordenadores/gestores das IES que





estimularão o desenvolvimento da cultura empreendedora na organização, identificando e permitindo que os intra-empresários potenciais se revelem. São essas pessoas que ao buscarem soluções para os seus problemas cotidianos, realizam esforços criativos que podem gerar processos inovadores. Sem esses integradores de talentos técnicos, que aqui chamamos de intra-empresários, a inovação nas IES jaz em estado potencial ou evolui através de passos lentos, engessada pelas normas da burocracia organizacional.

Pinchot (1989) sugere que a empresa ao pretender criar uma cultura empreendedora, declare com clareza sua visão do futuro, busque apaixonados por idéias em todos os níveis da organização e os recompense com planos de carreira. Atendam às suas necessidades, substituam a burocracia pela responsabilidade e tornem os gerentes médios conscientes de que a segurança e as maiores oportunidades passam a ocorrer para aqueles que se tornem empreendedores.

Nas Instituições de Ensino Superior, as chamadas organizações de aprendizagem, as pessoas não devem ser treinadas para exercerem suas funções, mas sim educadas a desempenharem com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e criatividade, sendo respeitadas em sua individualidade e autonomia, para que desenvolvam assim um trabalho com excelência.

Tal ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que passa a permear a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e a participação das pessoas na resolução de problemas.

Intra-empresários enquanto pessoas educadas a desenvolverem suas atividades com satisfação e não treinadas a exercerem suas funções. Esse pode ser um bom caldo de cultura do intra-empresariado nas IES.

#### Referências

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi (Org.). Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte. Brasília: CNI - Instituto Euvaldo Lodi, 1999.

HASHIMOTO, M. Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empresariado. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEMOS, A. H. C. e PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? CADERNOS EBAPE. BR, Vol. 6, Nº 4, Dez. 2008.

PAIVA, V. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. Contemporaneidade e Educação, Rio de Janeiro: IEC, ano II, Nº1, p.117-134, 1997.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

VOGEL, J. P. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004

Edilene Gasparini é Economista, Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente da PRODEMA/UFPE, Coordenadora e Professora do Curso de Processos Gerenciais da Faculdade IBGM.



# Intraempreendedorismo e as características comportamentais do empreendedor por McClelland:

uma análise do comportamento dos Técnicos de Manutenção da Regional Pernambuco da empresa ECT-Correios.

Juana F. de Aguiar / André Barros / Aracelly Nascimento / Kilma Coutinho

Num ambiente em constante mudança, onde as informações são os ativos mais valiosos de uma empresa e precisam ser transformadas e aplicadas com precisão, o empreendedorismo ganha cada vez mais importância na construção de cenários positivos.

O empreendedorismo está relacionado com o “espírito empreendedor”. Neste, a criatividade gera inovação concretizada através da iniciativa e do desejo de realização do empreendedor.

O empreendedor é uma pessoa que desestabiliza a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos ou serviços, seja através da criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnológicos.

O Empreendedorismo chamou a atenção de Cantillon e Say, em 1755, os quais apontavam como característica principal do empreendedor uma pessoa que investia seu dinheiro, assumindo os riscos, com a intenção de receber ganhos financeiros.

Schumpeter (1954) observou que a principal característica do empreendedor era a percepção de novas oportunidades, utilizando iniciativa e inovação para buscá-las e aproveitá-las.

No início dos anos 90, Peter Drucker coloca o empreendedor peça-chave necessária para a sobrevivência das organizações no final do século XX e início do século XXI, traçando o perfil empreendedor como flexível e adaptável às mudanças, criativo e que busca novas soluções para problemas antigos. Fillion (1999) acrescenta outras características como: realizador, responsável e diferente de gerentes e administradores.

Para Leite (2000), o investimento permanente nos recursos humanos pode representar a diferença entre acompanhar a mudança ou ficar paralisado perante a competitividade dos mercados.

Lezana (2001) percebe no empreendedor, um ser inovador e capaz de trabalhar

nas mudanças e para as mudanças.

O empreendedor não precisa sair da empresa onde trabalha para desenvolver um novo negócio, ele pode utilizar a estrutura desta organização para provocar mudanças inovadoras. A este tipo de empreendedor interno chamamos de intrapreneur.

Segundo Pinchot (1985), o intraempreendedorismo é um método que tem como objetivo promover a criação de empreendedores dentro das organizações. Dornelas (2008) afirma que no Intrapreneurship as ações do empreendedor corporativo ficam em evidência e o foco é na inovação.

[...] as inovações serão tanto para a corporação como para o indivíduo, que deverá saber gerenciar os riscos e buscar os retornos, as recompensas, tendo mais autonomia para implementar os projetos mesmo tendo de seguir as regras do sistema corporativo (DORNELAS, 2008, p.26)

Dolabela (2006) alerta que o empreendedor interno nasce e se expande em função da cultura das empresas. Na maioria, a estrutura de poder e teias hierárquicas sufocam a liberdade dos empregados, calando também a sua capacidade de inovar. Quando as organizações são capazes de manter estruturas flexíveis, a criatividade dos seus integrantes tem sido decisiva para o seu desenvolvimento.

“A empresa que valoriza o “espírito empreendedor” está estimulando as pessoas a concretizarem suas idéias e em troca assegura a sua sobrevivência”

Com o intra-empreendedorismo a cultura empreendedora da empresa é mantida, como também sua capacidade de inovar através da recriação e reinvenção dos processos e das técnicas que permitem encontrar novos mercados e produtos. A empresa que valoriza o “espírito empreendedor” está estimulando as pessoas a concretizarem suas idéias e em troca assegura a sua sobrevivência.

Para McClelland apud Leite (2000), as necessidades de realização, afiliação e poder, são elementos motivacionais para que o indivíduo adote um comportamento empreendedor.

Então para avaliar o comportamento empreendedor pode se verificar as características em três conjuntos (Leite, 2000 p. 100): “de realização; de planejamento; e, de poder”.

As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter, desenvolver ou aprimorar, de acordo com os estudos realizados por McClelland (1972), foram chamadas de Características Comportamentais Empreendedoras (CCE), as quais seguem abaixo descritas:

## CATEGORIA: REALIZAÇÃO

### CCE: Busca de oportunidades e iniciativa

- Faz as coisas antes de solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias;
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
- Aproveita oportunidades inabituais para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

### CCE: Exigência de qualidade e eficiência

- Encontra maneiras de ser mais eficiente;
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de

excelência;

- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

#### **CCE: Persistência**

- Age diante de um obstáculo significativo;
- Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

#### **CCE: Independência e autoconfiança**

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

### **CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

#### **CCE: Correr riscos calculados**

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados

#### **CCE: Busca de informações**

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.

#### **CCE: Estabelecimento de metas**

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;
- Define metas de longo prazo, de forma clara e específica;
- Estabelece objetivo mensurável e de curto prazo.

#### **CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos**

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
- Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
- Mantém registros financeiros e utiliza-os

para tomar decisões.

### **CATEGORIA: INFLUÊNCIA** (poder perante as pessoas)

#### **CCE: Comprometimento**

- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos;
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo em detrimento ao lucro em curto prazo.

#### **CCE: Persuasão e redes de contato**

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utiliza pessoas-chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Os comportamentos citados acima foram reunidos em um questionário com 26 afirmações para estudo do perfil dos técnicos de manutenção de triagem de cartas e encomendas da empresa ECT-CORREIOS Regional Pernambuco.

O questionário, cujas respostas variam de 1 a 5 numa Escala Likert, correspondendo, do valor menor para o maior, às frequências nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre, foi enviado por email a todos os dez profissionais que ocupam o cargo estudado na Regional Pernambuco da ECT-CORREIOS. O percentual de resposta foi de 100%.

Os resultados da pesquisa estão apresentados em % (frequência relativa) e foram obtidos através da razão entre a soma de pontos dos técnicos por item, máximo de 50 pontos por item para cada respondente, e o total máximo de pontos dos 3 categorias de McClelland. Após a consolidação das respostas, obteve-se o resultado apresentado abaixo:



Gráfico 01 – Resultado de Pesquisa do Perfil Empreendedor dos Técnicos da ECT-Correios Regional Pernambuco.

De acordo com a análise dos dados, observa-se que a amostra considerada possui características empreendedoras, de acordo com o perfil empreendedor traçado por McClelland (1972).

As características predominantes foram as de Exigência de Qualidade e Eficiência, e Independência e Autoconfiança, percebidas em aproximadamente 80% dos sujeitos estudados.

Persistência, Comprometimento e Correr Riscos Calculados, foi identificado na faixa de 72 a 77% dos entrevistados, o que demonstra uma preocupação com os aspectos administrativos da empresa.

Já as características Busca de Informação, Estabelecimento de Meta, e Busca de Oportunidades e Inicialização visualizam-se em cerca de 63 a 68%, dos pesquisados..

As CCEs encontradas com menor frequência, mas observadas em mais da metade da amostra, são as relacionadas ao Planejamento e Monitoramento Sistemáticos, e Persuasão e Redes de contato. Estas, por sua vez, podem e devem ser aprimoradas com treinamentos.

O intra-empendedorismo é uma das soluções mais eficientes, eficazes e democráticas para garantir a competitividade. Com esse nível de comportamento estabelece-se uma relação "ganha-ganha" para empresa e profissional. Ambos se desenvolvem e alcançam seus objetivos através da criação de novas soluções e cenários.

O desafio das empresas, inclusive da ECT-Correios, é abrir espaço o lado empreendedor de seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de desenvolver novas idéias e implantá-las.

Assim, o perfil empreendedor estará presente de modo cada vez mais completo e transformador.

Juana F. de Aguiar é Bacharel em Administração e Professora da disciplina de Empreendedorismo e Plano de Negócios.

email:jufaguiar@oi.com.br

André Barros, Aracelly Nascimento e Kilma Coutinho são acadêmicos do Curso de Graduação em Processos Gerenciais da IBGM.

\*\*\* Para referências bibliográficas completas entrar em contato com a Prof<sup>a</sup> Juana Aguiar através de seu email.



# Mercado Fitness, um setor empreendedor..

Tatiana A. Lins

O Brasil é citado em várias pesquisas como o país que detém o recorde de empreendedores por habitantes. Por outro lado, órgãos oficiais, como o SEBRAE, publicam todos os anos, estatísticas que apontam os índices de "mortalidade" das empresas com menos de um ano, inclusive de academias de Fitness (PERDOMO, 2010).

O esporte e a atividade física no Brasil vivem um processo de expansão de suas fronteiras seja em termos de participação, seja em termos de diversificação de oferta de atividades (ALVES, 2006).

Conforme foi identificado pelo cenário geral, a expansão das academias voltadas às atividades físicas, dos cursos de graduação em Educação Física, dos números de instalações esportivas, e diversos outros fatores que envolvem o esporte, representa um crescimento muito acima da economia do País como um todo (PARDINI, BRANDÃO e SOUKI, 2008).

Este crescimento tem algumas explicações correntes:

- A notável velocidade de transformação do Brasil rural para o Brasil urbano e que situa hoje cerca de 81% da população nas grandes cidades (Fonte: IBGE, 2010). Isto cria uma necessidade por espaços públicos em maior número para a prática de atividade física e a organização de uma série de projetos por parte do poder público. Em outras palavras, a maior densidade urbana gera mais investimentos em atividade física por parte do poder público e impreterivelmente do setor privado que vê nesse público uma boa opção de investimento.
- A conscientização por parte da população sobre a importância da atividade física para uma melhor qualidade de vida, o que não é uniforme em todas as camadas da população, tornou significativo o número de pessoas que praticam algum tipo de atividade física e esporte visando à manutenção da saúde, o lazer, entre outros benefícios;
- A importância dada ao esporte no mercado promocional, já que o mesmo está se tornando um dos mais efetivos meios de promoção de marcas e produtos em todo mundo (não sendo diferente no Brasil).

O histórico do empreendedorismo existente no mercado fitness nacional que resultou nos milhares de clubes esportivos e academias voltadas para atividades físicas presentes em todo Brasil. Estas instituições são iniciativas individuais e coletivas que colocam o país entre as nações do mundo com grande número de oferta de serviços em fitness.

Em 2003 o Brasil contava com aproximadamente 20.000 academias, contra 23.500 no EUA, 6.500 na Alemanha e 4.000 na Espanha. Atualmente esses estabelecimentos triplicaram no Brasil (ALDRICH e ZIMMER, 1986).

O futebol brasileiro tem aproximadamente 800 (oitocentos) clubes profissionais contra cerca de aproximadamente 500 (quinhentos) de toda Europa (CBF e UEFA, 2010).

Números como estes se repetem em várias áreas ligadas ao setor.

político e econômico considerável no Brasil, é pertinente apontar existência de vários problemas, do ponto de vista econômico que dificultam o desenvolvimento de empresas de fitness no Brasil, podendo se citar entre os mais evidentes:

- Um desequilíbrio de investimento entre as várias formas de manifestação do esporte (o alto rendimento leva quase todos os recursos de origem pública e de patrocinadores privados investidos ou destinados ao Esporte no Brasil);
- A falta de incentivo e de visão das empresas privadas em investir no mercado fitness como meio de promoção e como área de negócios;
- Os gestores de esporte na sua grande maioria não são qualificados ou preparados para exercer suas funções;
- O desconhecimento da cadeia produtiva do esporte e, por consequência, da força econômica do esporte e de sua capacidade de gerar emprego e renda no país;

## “O Brasil detém o recorde de empreendedores por habitantes”

- A figura do consumidor de esporte que produz a mais marcante das explicações ligadas ao vertiginoso crescimento da atividade física.

O consumidor de atividades físicas e do esporte é a figura central de todo o processo de crescimento. É ele quem demanda as inovações tecnológicas e metodológicas das academias, as melhorias nos equipamentos e instalações dos clubes esportivos, a modernização e a permanente renovação da moda esportiva (vestuário, calçado, etc.). É ele quem determina o tamanho e conteúdo da mídia, da publicidade e propaganda ligada ao setor (PERDOMO, 2010).

### Estabelecendo contrapontos

Aceitando-se que o esporte e as atividades físicas já possuem um peso social,

- A inexistência de qualquer tipo de incentivo, financiamento e segurança para o empreendedor esportivo no Brasil. Atualmente os clubes em geral enfrentam graves problemas financeiros, oriundos não apenas de administrações no mínimo desastrosas, mas também de decisões políticas e legislativas confusas, contraditórias e instáveis.

O marco legal do esporte brasileiro não é sólido e o pouco que existe é considerado instável e impreciso pelos investidores internacionais.

As academias, apesar de prestarem um serviço de grande valor social e poderem ser consideradas como propagadoras de hábitos saudáveis e recomendados a todos, sendo por tanto instituições de prevenção de problemas de saúde, são tratadas como empresas comuns, igualadas a salões de beleza e bares.

- A falta de estudos sobre o consumidor do esporte. Apesar de ser a figura central e a máquina motriz de todo movimento econômico do esporte, seja como praticante, seja como consumidor, seja

# A prática de atividades físicas passou de uma atividade de lazer, para uma ação preventiva, terapêutica e obrigatória para manutenção e busca da saúde e da qualidade de vida de todos os nichos sociais.

como assistente e torcedor, o consumidor do esporte é muito pouco ouvido.

- Em todas as vezes que foram ouvidos, e estas não foram muitas, mostraram novas e interessantes oportunidades de negócios e grandes ameaças existentes para as instituições esportivas que realizaram tais pesquisas.

## Tendências de mercado

O desconhecimento da cadeia produtiva do fitness gera uma série de problemas relacionados com as empresas brasileiras que tem seus produtos e serviços ligados diretamente ou indiretamente ao esporte e à atividade física. A partir desse mapeamento é possível se conhecer os níveis de nacionalização dessa cadeia, a criação de processos de transferência de know-how, através da criação de parcerias entre empresas nacionais e internacionais e de leis de incentivo a produção de similares nacionais de equipamentos esportivos e de serviços relacionados ao esporte.

No que se refere ao empreendedor esportivo e ao consumidor do esporte, existe uma grande lacuna de informações precisas que devem ser preenchidas por estudos mais aprofundados e debates mais efetivos para, no caso das instituições esportivas, encontrarem uma saída legal e possível visando equacionar as dívidas existentes e construir um marco legal que possibilite a estabilidade e segurança dos investidores esportivos nacionais e internacionais.

Para as instituições que desenvolvem atividades físicas é de fundamental importância envolvê-las no sistema de prevenção da saúde, criar um novo tipo de enquadramento fiscal e possibilitar as

pequenas empresas da área o acesso a linhas de crédito especiais.

O consumidor esportivo deve ser estudado e pesquisado como um tipo muito especial de consumidor. É dele que vem grande parte dos recursos que a atividade física e o esporte movimentam. A necessidade se repete também no ambiente do consumidor de esporte não-praticante ou praticante ocasional. Trata-se ainda de figura pouco definida, mas é ela de fundamental importância no contexto econômico do esporte. Esses indivíduos, apesar de não praticarem esportes e atividades físicas em níveis adequados, são muitas vezes desejosos de produtos esportivos.

Portanto, deve-se observar que o mercado consumidor de esporte não é apenas formado pelo praticante regular de esportes e atividades físicas, mas sim de um conjunto de consumidores com variados interesses e motivações e que envolve vários grupos sociais e econômicos, não só de esportistas no sentido estrito da expressão.

## Considerações Finais

As tendências anteriormente arroladas estão hoje se manifestando por necessidades evidentes. A primeira delas implica em priorizar estudos e investigações sobre o mercado esportivo brasileiro e todos os seus componentes, com especial atenção para o consumidor do esporte, em suas várias facetas (praticante, comprador, assistente, etc.), sob pena de a atividade física e esportiva não aproveitar o momento especial que este mercado tem agora e pelas próximas décadas.

Afinal, o século atual é do movimento orientado e esportivo e é através dele que a humanidade manterá sua saúde e sua integridade corporal.

A prática de atividades físicas passou de uma atividade de lazer, para uma ação preventiva, terapêutica e obrigatória para manutenção e busca da saúde e da qualidade de vida de todos os nichos sociais.

A segunda incide em uma maior profissionalização da gestão das entidades esportivas, públicas e privadas, seja na parte técnica, seja na parte de gerenciamento. Isto, conseqüentemente, vai demandar a necessidade de uma melhor formação dos profissionais envolvidos na área.

A terceira refere-se à realização de pesquisas e estudos mais profundos na área da gestão e da economia do fitness no Brasil, destacando-se os seguintes temas: o cálculo do PIB do esporte no Brasil; mapeamento e avaliação da cadeia produtiva das atividades físicas e esportivas; modelos de gestão das entidades públicas e privadas deverão ser reformulados para este novo mundo esportivo, mais profissional e menos intuitivo.

Em síntese, as possibilidades aqui aventadas tem sentido projetivo num cenário bem simplificado em suas tendências principais.

Em outras palavras, definindo-se o tamanho econômico do mercado Fitness no Brasil criar-se-á mais uma base para orientação do desenvolvimento do país.

## Referências

ALVES, JOSE ANTONIO BARROS. Cenário de tendências econômicas dos esportes e atividades físicas no Brasil. ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL. RIO DE JANEIRO: CONFEF, 2006.

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (Org.). The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986. cap. 1.

CONFEF. Disponível em: [www.confef.org.br](http://www.confef.org.br) Acesso em 01-01-11

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 2. ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KURATKO, D. F. HODGETTS, R. M. Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. South-Western: Thomson Publishers, 2004.

PERDOMO, Luis. Qual o objetivo de seu negócio, academia de fitness? Revista Gestão Fitness, 4ª edição, Maio/Junho de 2010.

UEFA. Disponível em: [www.uefa.com](http://www.uefa.com) Acesso em 08-02-11.

FIFA. Disponível em: [www.fifa.com](http://www.fifa.com) Acesso em 10-02-11

Tatiana A. Lins é Mestre em Educação Física- UPE/UFPB e Professora da Faculdade IBGM.



# A Vocação Empreendedora do Povo Brasileiro

Leonardo C. S. Raposo

Muito se tem encontrado sobre o tema do empreendedorismo na literatura. Notadamente no Brasil, em boa medida na tentativa de analisar e/ou explicar os diferentes aspectos do comportamento do povo brasileiro.

Algumas questões são relevantes na composição e no entendimento desta realidade. A partir de uma perspectiva histórica, empreender surgiu na vida do brasileiro, pelo menos a princípio, muito mais como uma necessidade do que propriamente como uma vocação inata.

A Teoria Econômica nos mostra, como já é consagrado, que os indivíduos reagem a incentivos e que sem os quais, por próprio traço da personalidade humana, os esforços perdem o sentido por falta de motivação. Ora, tratamos aqui de uma sociedade historicamente concentradora de renda, composta por uma miscigenação sócio-cultural que nos remete as mais diversas origens e realidades, com formas e concepções de mundo absolutamente distintas e heterogêneas.

Algumas observações empíricas nos confirmam a impressão de que nossa colonização, a qual alguns dizem ter sido portuguesa, mas na verdade foi também inglesa, holandesa, espanhola, francesa, alemã e italiana, como bem nos mostra Celso Furtado em seu livro "Formação Econômica do Brasil". Tal realidade impactou significativamente nossa Geografia Econômica, definindo claramente os extratos que hoje compõem as diversas camadas sociais existentes.

Na medida em que percebemos este desenho de sociedade, notamos que ao longo das décadas lacunas foram sendo estabelecidas entre o que se entendeu como elite e a grande massa da sociedade brasileira.

As grandes riquezas, antes oriundas da Europa, ao longo dos anos e com a grande modificação do modelo agroexportador, a partir da substituição de importações para um modelo industrial bem definido, baseado em produção e consumo interno, fincaram raízes em solo nacional.

Ficou evidenciada, principalmente ao longo dos últimos 50 anos, a herança "maldita" que nos seria imputada, resultado de uma densidade político-econômica que deseducou o povo, fragilizou nossas estruturas de mercado e tornou mais volátil nossa conjuntura macroeconômica, ficando nós a mercê do que anos mais tarde virou uma febre conceitual que explicaria tudo: a

Teoria da Globalização.

O resto da história nós já sabemos. A década perdida, inflações a perder de vista, alquimias monetárias e lacunas fiscais, confiscos de poupança, abertura da economia e juros campeões do mundo. Tudo isso, como nos demonstra a nossa velha Macroeconomia, tem um resultado mais do que esperado: o Desemprego. Este, na verdade, foi uma das grandes razões motivadoras para o nosso povo empreender; a necessidade de prover seu próprio consumo e sustentabilidade.

A grande questão que se avizinhava a época era então a de que se nosso povo estaria devidamente qualificado e

“Mudamos muito e hoje nós é que somos o Nordeste dos sonhos”

preparado para empreender dentro de padrões mínimos e aceitáveis de risco em um determinado negócio.

A resposta obviamente era que não; não estavam. Não seria nossa economia a essa altura excessivamente informal, trazendo então impactos e malefícios aos cofres públicos e à realidade previdenciária nacional? A resposta está em nossa contabilidade social, nas nossas altas cargas tributárias e no nosso déficit previdenciário que nos faz pensar se realmente nos aposentaremos ou não.

O fato é que qualificação técnica não era palavra de ordem, não estava na agenda, não compunha diretrizes de políticas públicas nacionais. Quem não se lembra no nosso Nordeste, primo pobre do então famoso eixo Rio-São Paulo, tido como contrapeso de um "Sul/Sudeste-Maravilha", que alavancava e "salvava" as economias moribundas de um Norte-Nordeste de seca e de improdutividade e que só servia para exportar mão de obra barata e aparecer no noticiário internacional na página das catástrofes sociais.

Mudamos muito e hoje nós é que somos o Nordeste dos sonhos, a Meca tropical desejada por paulistas e cariocas, com nossas Suape e Camaçari, obras de

infraestrutura, estradas e rodovias, a Transnordestina, a Transposição do São Francisco, os altos níveis de consumo interno e os parques industriais cada vez mais estimulantes.

Tudo isso são resultados de uma sequência de Políticas Públicas sérias, da estabilização da moeda, da reconquista da credibilidade, de Políticas Econômicas consistentes, do estímulo à produção e consumo, e, é claro, da conjuntura internacional favorável.

Os números estão aí, e não imputo a "A" ou "B" os créditos pelos resultados alcançados, até porque toda discussão política é sempre eivada de muito personalismo e pouquíssima técnica, e esse não é o nosso foco. Mas ainda temos muito a fazer. Até pouco tempo atrás, não tínhamos no Nordeste nenhum soldador qualificado para trabalhar no Estaleiro Atlântico Sul, o qual tinha que repatriar muitas vezes brasileiros da China para atender suas demandas.

Fica clara a fortíssima correlação entre o que praticamos em termos de políticas e as expectativas de resultados futuros, haja vista, a título de exemplo, as diversas ações do SEBRAE no sentido de capacitação de mão de obra.

O empreendedor individual é apenas uma possibilidade. A qualificação, as boas práticas, a disseminação do conhecimento e o compromisso com a formação de mão de obra tem que ser pauta e prioridade dentro das ações governamentais, das instituições de ensino, dos organismos de fomento. Evidentemente devem fazer parte da consciência inclusive do próprio empreendedor, como forma de garantir a continuidade sustentada de uma realidade que já esteve mais distante, mas que hoje é uma possibilidade concreta.

Leonardo C. S. Raposo é Engenheiro Civil, formado pela POLI/UE, Gestor de Obras e Infraestrutura, Pós-graduando em Gestão de Negócios pela FCAP/UE e Professor da Faculdade IBGM.

email: leonardocoimbra@uol.com.br

# Empreendedorismo: Uma reflexão para o caso brasileiro

Vitor Cavalcanti / Abdias Venceslau

Em estudo realizado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que objetivou avaliar o nível da atividade empresarial nos principais países do mundo, o Brasil foi apontado como um dos principais países com atividades empreendedoras. De acordo com a análise, o Brasil é o 3o país mais empreendedor dentre os membros do G-20, grupo das 19 maiores economias do mundo mais a União Européia. Esse conceito foi ampliado a partir da abertura comercial brasileira na década de 90, quando surgiram no país empreendimentos de sucesso, fazendo com que a idéia de que o Brasil é um país altamente empreendedor tenha se transformado praticamente num consenso.

Sabendo que a complexidade de cada Nação faz com que seus aspectos sejam singulares, o entendimento do caso particular de empreendedorismo no Brasil, inevitavelmente, passa por reflexões teóricas e empíricas que sejam capazes de elucidar o real estágio em que o país se encontra. Embora, ao longo do tempo, alguns pensadores tenham introduzido novos conceitos à definição de empreendedorismo, o seu significado sempre esteve relacionado com o que foi proposto pelo economista Joseph Schumpeter em 1954, onde, empreender é levar à ordem econômica existente a novos produtos e serviços através da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Para Schumpeter, sem empresários audaciosos e suas propostas de inovação tecnológica, o desfecho de uma economia seria uma posição de equilíbrio estático e de crescimento real nulo. Portanto, ao contrário do que para alguns aparenta ser, empreender é muito mais do que ter o seu próprio negócio ou trabalhar por conta própria. Empreender é criar e inovar os processos produtivos para a transformação do ambiente social e econômico.

Apesar de o Brasil ser apontado como um dos principais núcleos de empreendedorismo e possuir meios de incentivos para que isto ocorra como agências, instituições e incubadoras, governamentais ou não que buscam apoiar e auxiliar o desenvolvimento de iniciativas, é evidente que o empreendedorismo nacional ainda está longe de ser considerado um referencial.

O desempenho do Brasil no campo da produção científica e concessão de patentes, as quais são conferidas a algo que é criado para a solução de um problema no campo da ciência e tecnologia, é digno de um país subdesenvolvido. Segundo o relatório do World Intellectual Property Organization (WIPO) divulgado em setembro de 2010, o Brasil não chega a estar nem entre os 20 países com maior

número de concessões de patentes no mundo, tendo como referência o ano de 2008. Com apenas 2.451 licenças, o país fica bem atrás dos líderes do ranking: Japão (176.950), Estados Unidos (157.772) e China (93.706). Além da expressiva discrepância em relação aos principais países, dois fatores ainda evidenciam a situação incipiente do país: o Brasil é superado por países de baixa expressão no cenário econômico mundial, como a Ucrânia e a Polônia; e mais de 90% das licenças do Brasil foram outorgadas para empresas estrangeiras que operam no país.

Em concordância com os dados da WIPO, segundo estudo da Unesco de 2010, levando em consideração o número de artigos científicos publicados, o Brasil é o 13o maior produtor de ciência do mundo. Além da medíocre posição do país, o estudo apontou que 63% das pesquisas são realizadas por instituições acadêmicas e institutos de pesquisas e 27% pelo setor empresarial. Ao contrário do que ocorre nos principais países, como nos Estados Unidos, onde as participações das empresas no processo de produção científica e inovação são expressivas. O Brasil ainda precisa contar com a atuação do Estado, principalmente através das grandes universidades, para que o processo de inovação seja garantido.

Dessa forma se empreender significa a criação de novas formas de explorar recursos e materiais para a obtenção de novos produtos e serviços, considerar que o Brasil, com o seu péssimo desempenho em inovação, é um país empreendedor significa mascarar a realidade e desprezar as necessidades de mudanças das práticas adotadas, o que o põe em uma perigosa situação de conforto.

Portanto, acreditamos que para que o Brasil venha a ser uma referência no empreendedorismo, deverá existir um maior incentivo na formação acadêmica e profissional de pessoas envolvidas na criação e gestão de ações empreendedoras, no preparo de indivíduos para o processo de criação e gestão, para que surja o empreendedorismo, já que é um mito acharmos que o empreendedor nasce com todos os requisitos necessários e a formação acadêmica não possui grande relevância neste processo.

Além disso, é necessário que não só a iniciativa privada assuma uma postura em prol do empreendedorismo, mas, que até mesmo o Estado deva ter em sua estrutura um viés empreendedor para que idéias e iniciativas tornem-se factíveis.

“O desempenho do Brasil no campo da produção científica e concessão de patentes é digno de um país subdesenvolvido”

Vitor Cavalcanti é Mestrando em Economia - UFPE  
Bacharel em Ciências Econômicas - UFPE Professor da  
Faculdade de Administração de Pernambuco - UPE e  
Professor da Faculdade IBGM.

Abdias Venceslau é Mestrando em Engenharia de  
Produção - UFPE; Bacharel em Ciências Econômicas -  
UFPE; Professor da Faculdade de Administração de  
Pernambuco - UPE e Professor da Faculdade IBGM.

email: vitorcavalcanti@hotmail.com

# Empreendedor Sustentável

Abdias Venceslau / Vitor Cavalcanti

Antes de adentrar o domínio do que aqui denominamos "empreendedor sustentável", faz-se necessário entender um pouco mais sobre o que vem a ser Desenvolvimento Sustentável. De acordo com o Relatório de Brundtland (1987), o desenvolvimento sustentável é aquele que visa atender às necessidades da geração atual sem comprometer a possibilidade de gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. O relatório ressalta o consumidor como principal ator deste processo de sustentabilidade, sugerindo até que o indivíduo exerça o papel de consumidor responsável.

No final do século XVIII, Thomas Malthus, economista britânico, produziu ensaios, os quais apontavam como hipótese precípua a ideia de que a população humana cresce em progressão geométrica, sendo que o crescimento dos meios de subsistência ocorreria, segundo ele, em um processo de progressão aritmética. Ou seja, a população da terra não teria como sobreviver, já que não haveria suprimentos necessários devido ao forte consumo populacional.

Há uma relação evidente entre os dois argumentos supracitados: ambos mostram que o fator mais relevante é que haverá um grande consumo por parte dos indivíduos, o que comprometerá a continuidade da existência humana.

Fica clara a existência de um erro recorrente. Malthus errou por não considerar ou não prever a questão do avanço exponencial da tecnologia. É apoiados nessa lacuna deixada por Malthus que não

podemos desconsiderar o que a tecnologia pode fazer para alcançarmos, no cenário atual, o estado de ecodesenvolvimento tão buscado nos dias de hoje.

Não podemos achar que colocar o consumidor como o principal agente responsável pela sustentabilidade do planeta seja algo realista e factível. A alteração no padrão de consumo, em termos quantitativos, é algo que vai de encontro com a natureza econômica individualista do homem.

Na última década, a economia mundial viveu um período de forte crescimento, mesmo considerando a crise de 2008-2009. Atingimos algumas mudanças nos hábitos de consumo da população em grande parte do mundo e teríamos problemas graves em tentar frear tais tendências.

A tecnologia, per se, deve ser a chave para nossos problemas. Porém, não cometamos o mesmo erro de Malthus, não queiramos achar o caminho mais fácil para identificar a causa atual ou futura do nosso problema ambiental. Devemos sim abrir caminho para aquele que chamamos de "empreendedor sustentável".

Para Schumpeter (1954), o processo de destruição criativa promove as empresas inovadoras, que por si, respondem às novas solicitações do mercado, fechando as empresas sem agilidade para acompanhar a transição de cenários. A necessidade para nós hoje é que as empresas estabeleçam em curto prazo novos processos de produção, sustentáveis. Destarte, esse novo empreendedor deve assumir a responsabilidade de viabilizar o consumo sustentável através de melhorias qualitativas de produtos e serviços propostos que representem uma racionalização pela utilização de novas tecnologias e exploração de novos recursos que desgastem menos o meio ambiente. Com o uso correto da tecnologia existente e do substancial avanço tecnológico, o agente empreendedor deve ter a possibilidade de criar produtos que sejam expostos nas prateleiras sem "mea-culpa". Schumpeter (1954) também afirma que o desenvolvimento, em princípio, é impossível sem o crédito.

Então, se juntarmos as duas ideias da teoria Schumpeteriana supracitadas, perceberemos que um grande passo, para a resolução dos nossos problemas com relação as nossas divergências com o meio ambiente, deve ser dado pelo Estado e as instituições de fomento. Sendo elas Estatais ou não, que promovam crédito mais amplo e com menores taxas de juros àqueles empreendedores que consigam inovar tanto nos processos quanto nos bens finais, para que ambos estejam enquadrados na nova necessidade do mercado mundial que é a sustentabilidade.

Obviamente, não buscamos com esse artigo reinventar a roda ou algo parecido. A intenção, em um primeiro momento, é que possamos racionalizar os esforços para atingirmos uma solução plausível e factível para a nossa discussão ambiental. Desta feita, o texto teve como objetivo salientar a importância da tecnologia, a qual tem sido fator atuante dentro do processo de evolução da raça humana, além de mostrar que o Estado pode participar mais ativamente desse momento de reorganização do crescimento econômico-sócio-ambiental.

Existem várias políticas de crédito voltadas para diversos setores da economia. Por que não criar então uma linha de crédito voltada diretamente ao empreendedor sustentável? Isso em locais onde ainda não exista e até ampliar e divulgar essa linha de crédito em locais onde ela já exista. Gostaríamos de crer que algumas destas ações já estejam em prática, entretanto, pela falta de divulgação ou por serem quase que inexpressivas, não são o foco atual das empresas ou pessoas que queiram ingressar no mercado, dificultando assim a mudança para um cenário de desenvolvimento sustentável.

Abdias Venceslau é Mestrando em Engenharia de Produção – UFPE; Bacharel em Ciências Econômicas – UFPE; Professor da Faculdade de Administração de Pernambuco – UPE e Professor da Faculdade IBGM.

Vitor Cavalcanti é Mestrando em Economia - UFPE; Bacharel em Ciências Econômicas - UFPE; Professor da Faculdade de Administração de Pernambuco – UPE e Professor da Faculdade IBGM.

email: avsneto@hotmail.com







# O Comércio das Empresas pela Internet

Charles Andrade

Após a liberação da internet para fins comerciais, vários tipos de negócios vem sendo oferecidos nesse mercado (ALBERTIN, 2010). Essa evolução acelerada está causando alterações nos costumes e hábitos das pessoas nas aquisições on-line. Hoje a internet é uma realidade nas transações comerciais e nas pesquisas de preços, criando uma revolução nos negócios e desempenhando um papel de fundamental importância na transformação do mercado global, dando origem a uma "economia digital".

A internet vem sendo utilizada para comercialização de produtos, haja vista que, as empresas no intuito de ganhar novos consumidores, estão buscando formas de atraí-los com maior rapidez e eficiência. Este tipo de comércio é chamado de e-commerce, o qual trata das transações comerciais de compra e/ou vendas de produtos e ou serviços pela internet.

As organizações que atuam no e-commerce possuem sua própria website de maneira independente ou se agregando a espaços comerciais on-line, os chamados shoppings virtuais (ALBERTIN, 2010).

Essas transações apresentam vantagens tais como: comodidade dos clientes, rapidez na entrega dos produtos, um menor número de funcionários, compras 24h, diversas opções de pagamento e minimização do espaço físico. Com isso os clientes não precisam necessariamente sair de suas casas para adquirir mercadorias e podem dessa forma obter produtos de difícil acesso no mercado e com maior comodidade. As mudanças causadas pelo avanço de novas tecnologias produzem impactos na sociedade e um processo de adaptação a mudanças "radicais" de comportamentos. Dessa forma, as empresas tem procurado cada vez mais adotar o uso intensivo e ampliado da Tecnologia da Informação (TI), tema

qual tem sido usada como uma poderosa ferramenta empresarial que altera as bases da competitividade e as estratégias empresariais.

Da evolução da informação surgiu o aperfeiçoamento do comércio eletrônico, o qual compreende uma realização de toda a cadeia de valores processuais do negócio em ambiente virtual, aplicando intensas tecnologias de comunicação.

Ademais, no novo ambiente empresarial, as organizações não devem rejeitar o mercado virtual, pois se trata de um recurso comercial imprescindível para as empresas, tendo em vista ser mais um mecanismo de compra e venda de

“ “No novo ambiente empresarial, as organizações não devem rejeitar o mercado virtual, pois é um recurso comercial imprescindível “ ”

produtos, serviços e informação.

Sendo assim o e-commerce oferece agilidade, comodidade e flexibilidade, sendo utilizado por uma grande parte dos consumidores do Brasil e do Mundo, aplicando tecnologias de comunicação e de informação em tempo real.

Charles Andrade é Professor da Faculdade IBGM, Mestre em Administração; Especialista em Administração e TI; Sociólogo e Analista de TI.

email: andradecharles@uol.com.br

# Logística como diferencial competitivo na gestão das Pequenas e Médias Empresas: um estudo na Região Metropolitana do Recife (RMR)

Brunno Santiago

O presente trabalho é uma iniciativa que visa apresentar a realidade acerca da aplicação da ferramenta de gestão e conceitos logísticos nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Região Metropolitana do Recife (RMR). Teve como objetivo obter uma leitura aguçada dessas empresas, com o intuito de orientar gestores sobre as demandas e tendências atuais. A metodologia utilizada na pesquisa foi a descritiva de campo, através de visitas técnicas, onde foram realizadas entrevistas estruturadas com os gestores responsáveis de 13 empresas da RMR.

A adoção de ferramentas de gestão possibilita o aumento da produtividade e gera um diferencial competitivo nas empresas. Porém, no aspecto da inovação, não necessariamente deverá estar presente, uma vez que estes métodos estão muito distantes da atual realidade das empresas brasileiras. Métodos estes que vão desde novos processos e produtos, novos métodos de trabalho e novas formas organizacionais. Na Europa muitas empresas protagonizaram esta prática e as empresas norte-americanas estão na vanguarda desta temática, pois apresentam modelos flexíveis, adequados a melhorias contínuas com a preocupação em aspectos intangíveis do desenvolvimento.

Segundo Rothwell e Dodgson (1993) tanto as pequenas e médias empresas (PMEs) quanto às grandes companhias tem vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas tem materiais para sua pesquisa e desenvolvimento (P&D), as PMEs tem capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Aliando inovação à adoção de ferramentas de gestão, certamente o ganho competitivo passa a ser tangível.

Em contrapartida, temos aspectos pouco animadores para as PMEs. As mesmas possuem menos acesso à tecnologia, sem falar do fator financeiro (OECD, 1995). No entanto, muitas ações vem sendo desenvolvidas para dar as PMEs condições de superar suas limitações.

Podemos destacar os programas do SEBRAE de cursos e capacitação gratuita, de apoio a empresas e empreendedores através do Empretec, entre outros. O BNB e BNDS tem linhas de financiamento de crédito exclusivas com carência que pode chegar a três anos para atender PMEs.

Alguns conceitos logísticos básicos, uma vez trabalhados poderiam render a essas empresas dividendos ainda maiores, tendo em vista o peso que essas atividades representam em termos de custos.

Por exemplo, somente em movimentação, estocagem e processamento de pedidos, no que tange a empresa até o mercado consumidor; somadas, estas atividades correspondem a 2/3 dos custos logísticos. Imagine-se, portanto, uma fábrica parada por falta de componentes!

A falta de conhecimento em processos de negociação, gestão de fornecedores e

compras põe em descrédito a eficiência das empresas, pois atividades que vão desde a especificação dos itens desejados até a estocagem destes ocorrem de forma equivocada, minando a gestão de suprimentos destas.

Diante dessa realidade, quais decisões os gestores precisariam tomar? Alguns questionamentos adicionais permanecem, como que transporte utilizar, qual o tipo de controle, se a infra-estrutura é compatível com a atividade e qual a visão da empresa na

**“A adoção de ferramentas de gestão possibilita o aumento da produtividade e gera um diferencial competitivo”**

adoção de TI. Contudo, tudo isso não seria viável sem a mudança no modo de pensar do empresariado.

A visão que tínhamos de lucro e despesas dá lugar à percepção de que investimentos são necessários e precisam ser feitos na gestão dos custos das empresas, o que pode ir desde um simples treinamento à contratação de uma consultoria especializada. Esses investimentos precisam ser contemplados para que o conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão sejam possibilitados, permitindo uma percepção mais profunda das ações realizadas, o que contribui sobremaneira para a saúde financeira da empresa.

No grupo de empresas aqui entrevistadas pode-se constatar que mais de 50% delas gerenciam seus custos através de custeio baseado na atividade (ABC), o que demonstra a preocupação do entendimento a cerca de suas operações financeiras.

Mais de 60% das empresas atestaram os elevados custos com transporte, sendo de grande importância a gestão destas frotas ou a terceirização, o que, em muitos casos, por questões de redução de custos é a saída mais viável.

Em relação aos controles operacionais mais de 60% das empresas possuem controles que auxiliam na gestão oferta-demanda. Dentre estes, podemos destacar os sistemas de gestão empresarial (ERP), bem como o uso de planilhas eletrônicas.

Das atividades agregadoras de valor (cadeia de valor), mais de 80% das empresas atestam ter operações próprias de armazenagem, ou seja, 2/3 das empresas entrevistadas trabalham em suas próprias estruturas de armazenagem (galpão). O grau de inserção de ferramentas de TI no controle de estoque é de pouco mais de 30%.

As PMEs são originalmente dotadas de flexibilidade e capacidade de diferenciação, porém, limitadas de recursos humanos, financeiros e gerenciais. É notório o emprego de práticas errôneas no que se refere à gestão de custos logísticos, o que denota as falhas substanciais sob todos os aspectos financeiros da empresa. Desde a contabilização do custo variável como combustível, até o controle de capital para aquisição de uma máquina; tudo isso poderá interferir diretamente no planejamento empresarial.

A utilização de planilhas eletrônicas é uma prática comum não só nas pequenas empresas, mas também nas grandes corporações. Porém quando se trata de gestão de custos, sistema operacional e controle de estoque há inúmeras limitações desde a atualização até a interligação de dados.

A visão dos empresários em relação a P&D, enquanto elemento de cooperação tecnológica, precisa ser mais ampliada, o que pode ser promovido pelas entidades de classe (sindicato, universidades, cooperativas, etc.).

A incubação tecnológica bem como a formação de pólos (arranjos produtivos locais – APL) é um avanço, porém ainda centralizado em algumas regiões. Os mesmos permitem um ambiente propício ao aumento da competitividade no setor e é um elemento diferencial frente a grandes empresas e mercados.

Brunno Santiago é Engenheiro, Especialista e Mestre em Materiais, Professor da graduação e pós graduação da Faculdade IBGM na área de logística

email: bunnohenrique@yahoo.com.br

# Lições sobre Empreendedorismo na Carreira

Jorge Gomes S. Sobrinho

Durante muito tempo a atitude empreendedora esteve associada apenas àqueles que empreendem, abrem e dão continuidade a um negócio, mas com o advento da sociedade do conhecimento cada um é empreendedor quando coloca suas competências a serviço do mercado.

Hoje em dia, tamanho é o espanto dos empresários com os jovens da geração Y que empreendem o tempo todo nas suas carreiras. O turnover (relação entre admissão e demissão de funcionários) numa empresa é algo normal nos dias atuais. Ficam as empresas com os talentos aquelas que souberem mantê-los motivados através de quatro eixos, a saber: clima saudável de trabalho, desafios, liderança transformacional e contrapartidas (reconhecimentos, carreira e benefícios). Sabe-se, no entanto, que um eixo pode ter força de retenção, mas não tem durabilidade.

Ficou claro na palestra de Caco Barcellos - realizada no dia 24.02.11 no Centro de Convenções de Pernambuco como abertura oficial do semestre acadêmico da Faculdade IBGM - diversas lições que podemos tirar sobre o empreendedorismo na carreira.

Ele relatou que desenvolveu sua carreira praticamente numa empresa, mas ao falar de sua história foi possível perceber que Caco sempre se desenvolveu na sua carreira, mesmo estando numa única organização. Por isso, os jovens da geração Y podem ficar tranquilos quanto ao ficar muito tempo numa mesma empresa, pois tal fato tendo nenhum demérito para carreira é preciso avaliar se os demais eixos estão atendendo suas necessidades.

Vamos às lições do jornalista Caco Barcellos:

## Primeira Lição:

Não ceder aos próprios valores - através da sua história de vida podemos tirar diversos ensinamentos. Ele sempre percebeu nos desafios - uma palavra bonita para problemas - uma oportunidade de aprender algo ou tirar alguma lição. Um dos valores que nortearam a vida dele foi a "transparência" herdada dos seus pais que se apresenta na sua competência com o compromisso com a verdade.

Outro valor foi adotar uma postura de "aprendiz", o que revela no seu perfil uma curiosidade relativamente grande sobre os diversos aspectos da vida.

Então fica a pergunta: O que marcou suas experiências na infância? Sejam elas na escola, igreja, família e com amigos. Elas podem guardar mensagens fantásticas sobre o que você acredita; sobre seus valores.

## Segunda Lição:

Paixão pelo saber e o conhecimento - a curiosidade que ele tinha pelas histórias das pessoas fez com ele buscasse um entendimento maior das experiências humanas. Demonstrou que sempre gostou de ler, estudar e revelou que um dia sem perceber estava usando aquele conhecimento que ele aprendeu. O curso de primeiros socorros que ele fez na igreja usou um dia numa guerra para ajudar um soldado. Fica mais uma pergunta: Será que ser competente significa apenas aprender aquilo que nos interessa?

Nesta lição a paixão pelo conhecimento pode nos fornecer um diferencial muito grande numa entrevista, numa conversa com alguém que pode nos ajudar a conseguir um emprego. Enfim, a mensagem aqui é: a oportunidade quando aparece você precisa estar preparado.

## Terceira Lição:

Seguir sua intuição - nem sempre a razão oferece as ferramentas para tomada de decisão.

Caco ilustra bem quando no caso Pixote ele não fez de imediato uma reportagem sobre o acontecido. Ele esperou e depois fez uma entrevista sob o ponto de vista de quem estava sendo atacado.

A intuição funciona como guia nas nossas decisões. Se Caco ao invés de guardar o dinheiro para investir no seu livro tivesse comprado logo a casa de praia, hoje ele teria a casa, mas não teria o seu próprio livro na instante, como mesmo falou. Fica a pergunta: Quanto de sua intuição você usa para tomar decisões?

Faça uma análise sobre as decisões tomadas nos últimos meses.

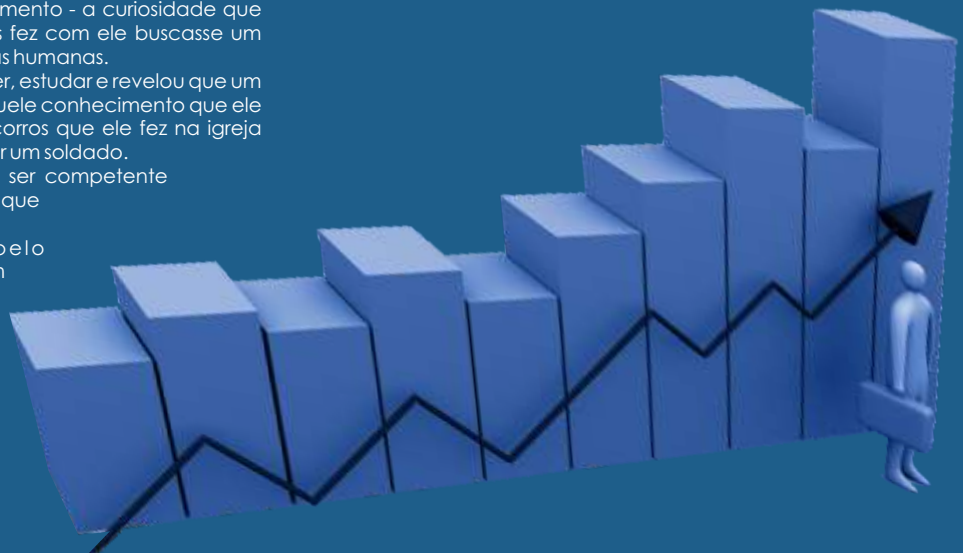
## Quarta Lição:

Ter coragem para agir e mudar as coisas - em todos os exemplos usados na palestra Caco demonstrou coragem para tomar uma atitude, mas em todos os casos ele arcou com as consequências e em nenhum momento fugiu delas. Essa é uma característica do empreendedor, assume risco com suas devidas responsabilidades, como aconteceu na reportagem em que ele entrou no apartamento do "Juiz Lalau" em Miami, mesmo na iminência de ser processado. Mas a coragem também foi importante para enfrentar as dificuldades na vida e seguir em frente, assim como os desafios na carreira quando se tornou correspondente internacional da Rede Globo e cobriu diversas guerras. Segundo ele, mais de 30.

Enfim, cada história de vida contém elementos que podem nos trazer reflexões e, quem sabe, servir de inspiração para nossas carreiras. De fato, cada um tem a sua própria história que está sendo escrita neste exato momento em que você está lendo esse texto. Porém, cada uma é única e exclusiva, e a sua só você pode reeditá-la, reescrevê-la, enfim mudá-la. Muito sucesso nessa viagem!

Jorge Gomes S. Sobrinho é Psicólogo; Especialista e Mestre em Psicologia Clínica; Diretor Acadêmico da IBGM; Professor da Graduação e da Pós graduação da Faculdade IBGM; e Coordenador do Laby - Laboratório de Estudos sobre Gestão e Liderança na Geração Y.

email: [jorge@ibgm.org](mailto:jorge@ibgm.org)











**F A C U L D A D E**  
**IBGM**  
**INSTITUTO BRASILEIRO DE**  
**GESTÃO & MARKETING**

Rua Joaquim Felipe, 250 - Boa Vista, Recife-PE  
CEP: 50050-430 | Fone: 81 3231.7771 / 5712  
[www.ibgm.org](http://www.ibgm.org) | Twitter @faculdade\_ibgm