

A RELAÇÃO ENTRE O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÃO E O ESPÍRITO EMPREENDEDOR DE SEUS CRIADORES

Alfredo L. da C. Moreira Neto

Resumo: Abordagem sobre os vários posicionamentos a respeito do significado de ser empreendedor – as principais características e a possível relação existente entre o espírito empreendedor de grandes homens de negócio e o sucesso de suas organizações. O estudo apresentará também aspectos da revolução empreendedora no Brasil e nos Estados Unidos e o histórico conceitual do empreendedorismo ao longo das quatro últimas décadas.

Palavras – Chave: Espírito Empreendedor, Empreendedorismo, Revolução Empreendedora

Abstract: The approach of many opinions related to the being enterprising – the main characteristics and the possible relationship between the enterprising spirit of big businessmen and the success of their organizations. This paper will also present the aspects of the enterprising revolution in Brazil and in the USA and enterprising historical concept through the four last decades.

Keywords: Enterprising Spirit, Enterprising Business, Enterprising Revolution

1. Introdução

Antes de falarmos de organizações e seus empreendedores, faz-se mister que entendamos o funcionamento de uma economia empreendedora.

* Professor do curso de Administração do Cesumar

Drucker, em seu livro "Inovação e Espírito Empreendedor", apresentou importantes posicionamentos em relação ao desenvolvimento das economias norte-americana e européia, avaliando as perspectivas dessas economias no que diz respeito à força de trabalho disponível, geração de emprego e desindustrialização da América, dentre outros aspectos relevantes.

Nos anos 1970 a economia americana concentrava-se em organizações de grande porte, que faziam parte do rol das " 500 da Fortune", incluindo instituições federais, estaduais e municipais, que eram responsáveis pela quase-totalidade dos empregos gerados na economia norte-americana.

Em consequência disso, durante pelo menos três décadas, após a 2ª Guerra Mundial, tais organizações dominavam o mercado de trabalho, em termos de oferta de emprego, e nos períodos de desaquecimento a perda de trabalho ocorria principalmente em pequenas empresas e predominantemente em instituições privadas.

Mais recentemente, nos últimos 25 (vinte e cinco) anos, ficou evidente que o crescimento e a criação de empregos nos Estados Unidos têm ocorrido em um novo setor, já com fortes indicativos, na década de 1990, da grande guinada que resultou na geração de aproximadamente 6 (seis) milhões de novas vagas, oriundas principalmente do setor privado e de pequenas e médias empresas.

O que se quis evidenciar, destarte, é o desenvolvimento econômico da nação norte-americana baseado na ação de organizações de menor porte, cujos produtos nem sempre são resultantes de processos de alta tecnologia.

As economias da Europa Ocidental e do Japão, por exemplo, apesar de não estarem ainda no nível da norte-americana, apresentam fortes indícios de seguirem a mesma tendência.

O que se sabe, não obstante, é que, quando se fala de influência tecnológica no crescimento de uma economia, devemos entender tecnologia como qualquer ação que redunde em novas aplicações de conhecimento ao trabalho humano, e não somente como a tecnologia genética, elétrica, eletrônica, dentre outras, pois, segundo Drucker, " A nova tecnologia é a administração empreendedora" .

1- Empreendedorismo - história e Definições

Já no século XVIII era utilizado o termo *Entrepreneurs*, e seu significado - aquele que cria algo novo e assume riscos - foi amplamente aplicado no desenvolvimento da teoria econômica.

Cantillon, que nesse período vivia na França, foi pioneiro na utilização do termo, seguido por economistas franceses, a exemplo de Jean Batista Say, professor do Colégio de France e autor da "Lei dos mercados" ou "Lei de Say", o qual pregava que a produção definiria sua própria demanda, evitando crises de superprodução, e cujo conceito de equilíbrio econômico consiste na base da Teoria Econômica Neoclássica.

Say contribuiu ainda com o conceito de empreendedor, apontando-lhe o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo a um mais elevado e de rendimento superior, propiciando uma nova dinâmica ao crescimento da economia.

Outra importante colaboração ao empreendedorismo veio de MacClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, o qual concebeu um modelo comportamental que caracterizava o perfil do empreendedor, dividindo a sociedade em relação à percepção e ao enfrentamento de desafios e oportunidades, por acreditar que uma parcela muito pequena da população se submeteria a empreender e correr risco em um novo negócio.

Pode-se afirmar, não obstante, que Schumpeter foi quem contribuiu decisivamente para a consolidação do conceito de empreendedorismo, fazendo uma clara correlação da inovação com o potencial criativo no desenvolvimento de produtos e serviços.

O mesmo Schumpeter destacou-se ainda ao definir o empreendedor como aquele que provoca a "destruição criativa", apresentando novos conceitos de produtos e serviços em substituição aos existentes. Dizia que "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização o pela exploração de novos recursos e materiais".

1.1 - Definições sobre empreendedorismo

Algumas definições de estudiosos no assunto nos darão uma perspectiva importante para o desenvolvimento desse tema, como se segue.

Para Joseph Schumpeter, "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias."

Na definição de Kirzner - " Empreendedor é aquele que cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente."

Segundo a Amar Bhide/Harvard Business School - " Trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando à partir daí um novo negócio."

Para o Programa de Geração de *Renda/Sebrae-Pr* - " Empreender é exercer a capacidade de imaginar, planejar e pôr e prática seus sonhos e projetos. Em Resumo e fazer acontecer seus próprios planos."

John B. Say afirma: " O empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. "

Peter F. Drucker observa: " A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo; um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na "invenção" também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Quem souber onde e quando encontrá-las exercerá o que chamamos de empreendedorismo."

1.2 - A revolução do empreendedorismo

A revolução do empreendedorismo vem acontecendo ao longo dos anos, como uma necessidade de sobrevivência das empresas. Ser empreendedor ainda não obedece a uma regra básica. Neste contexto torna-se importante considerarmos alguns preceitos básicos que delineiam esta questão: assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo, saber organizar, tomar decisões, ser líder, ter talento, ser independente e manter o otimismo são características importantes que devemos considerar ao empreender. Segundo Drucker, "Empreendedorismo é comportamento"; na visão Schumpeteriana, "é inovação"; e McClelland afirma: "Um sujeito com forte

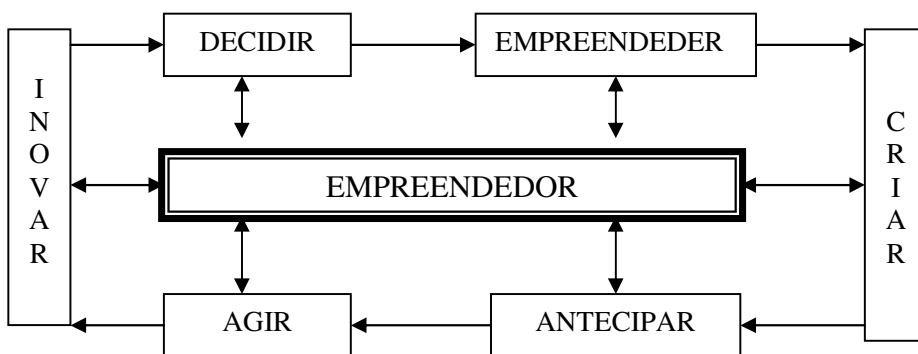
necessidade de realização, líder, dinâmico, flexível diante das mudanças, dotado da capacidade de assumir riscos calculados, de excelente percepção e com grande visão para o aproveitamento das oportunidades".

"O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20. "

Timmons, Jeffrey A.,

O espírito empreendedor é um dos fatores essenciais para aumentar a riqueza do país e melhorar as condições de vida de seus cidadãos. Na realidade enfrentada pelo empreendedor está baseada numa perspectiva em que a criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo: um ato de vontade, uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Os empreendedores de sucesso sabem como identificar e aproveitar as oportunidades, à medida que elas se apresentam.

Graficamente, o espírito empreendedor, resultante de uma visão integrada da percepção da atitude e do comportamento, pode ser visualizado da seguinte forma:



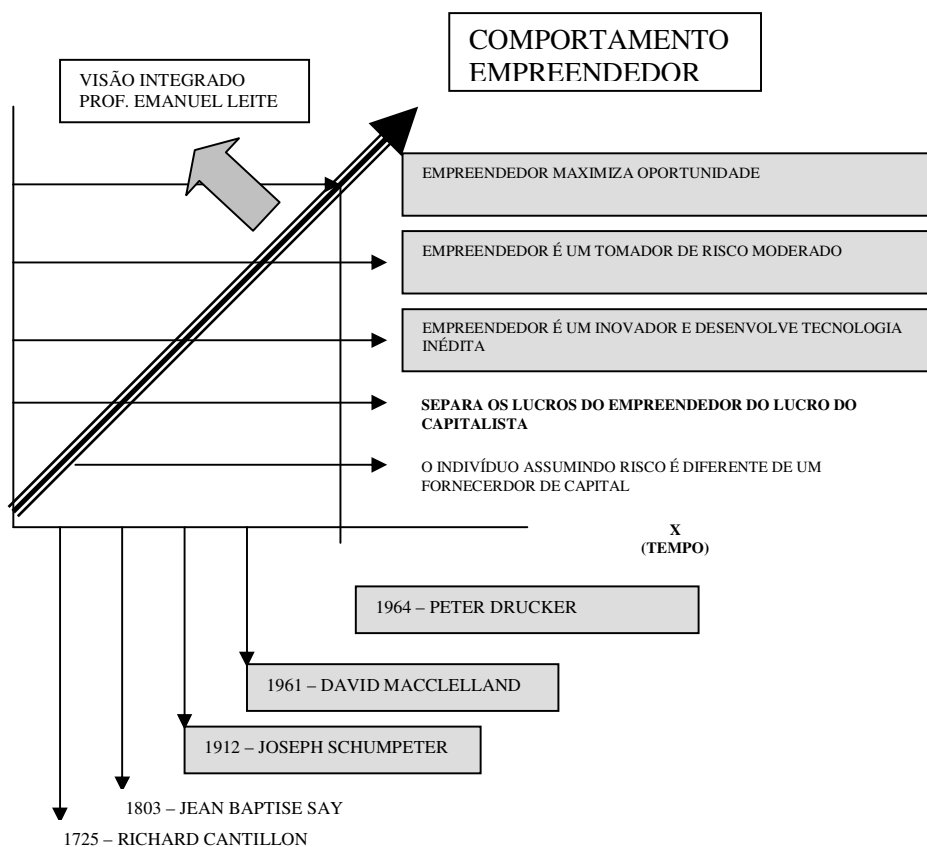
A visão integrada: Schumpeter, Mclelland e Drucker (Leite, 2000:26).

Da mesma forma devemos considerar que existem vários enfoques sobre o conceito do empreendedorismo, todavia ainda não temos claro como entendê-lo definitivamente.

O gráfico a seguir apresenta, historicamente, a evolução conceitual do empreendedorismo, com base em Shumpeter, Maccland e Drucker.

Gráfico demonstrativo do histórico conceitual do empreendedorismo

Conteúdo extraído de – LEITE, Emanuel: o Fenômeno do Empreendedorismo. Recife, Bagaço, 2000, p. 168



Mas afinal, o que é ser empreendedor? Esta é uma das indagações mais comuns na atualidade, e que causa inquietude nos estudiosos sobre o assunto.

Dolabela (1999), em um de seus estudos sobre o assunto questiona:

O empreendedor possui característica genética mais favorável?

Podemos aprender a ser empreendedores?

Ser empreendedor significa construir o próprio negócio?

Qual a importância do empreendedorismo no Brasil e no Mundo?

O que percebemos é que o empreendedorismo é um processo fundamental ao desenvolvimento de comunidades e de países. Por incrível que pareça, ele tem se

estendido aos locais mais distantes do mundo, penetrando inclusive em regimes comunistas, a exemplo do que acontece hoje em Cuba, que tem processado de forma muito incisiva a criação de uma cultura empreendedora, por perceberem os empreendedores locais que esta é uma das respostas para quem busca qualidade de vida, distribuição de riqueza e poder.

1.3 - A revolução do empreendedorismo no Brasil

O Brasil tem mostrado grande progresso neste sentido, especialmente se avaliarmos hoje o comportamento das instituições de ensino superior e o meio empresarial.

Na década de 1980 aparece o ensino do empreendedorismo na universidade, tendo como pioneiras a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade de São Paulo.

Hoje instituições como o Sebrae, o CNPq, a Confederação Nacional de Indústria, dentre outras, apóiam projetos na área.

Destarte, é visível nossa evolução na área, e as próprias instituições de ensino recebem solicitações para a inclusão do ensino empreendedor em seu currículo. O que surpreende, entretanto é que tal demanda se origina não só do curso de Administração, mas também dos de Informática, Economia, Filosofia, Letras, Educação Física - dentre outros.

Nossos estudantes universitários, ligados às atuais tendências do mundo, perceberam que de nada adianta apenas obtermos o conhecimento, pois este só terá eficiência se soubermos onde e como aplicá-los, ou seja, transformá-lo em algo que agregue valor e possa beneficiar a coletividade. Este é o alicerce do empreendedorismo.

1.4 - A revolução do empreendedorismo nos Estados Unidos:

A formação de empreendedores nos Estados Unidos transformou-se em uma grande febre: no ano passado, mais de 1.100 faculdades americanas ofereceram cursos de empreendedorismo. Em mais de 30 estados do país, cursos desse tipo vêm sendo oferecidos para crianças e adolescentes, e oito desses estados já aprovaram na legislação pertinente que as escolas de ensino primário e secundário incluam essa matéria em seu currículo. Abaixo citamos alguns dados sobre a revolução do empreendedorismo nos Estados Unidos.

Pesquisas no tema iniciaram-se há cerca de 30 a 40 anos; nos anos 1970 o tema já era tratado em cerca de 50 universidades; em 1988, numa população adulta de 120 milhões, um em cada sete era auto-empregado; em 1998, 3 em cada 7 são auto-empregados ou donos do seu próprio negócio; hoje mais de 1000 universidades oferecem o curso; o empreendedorismo é obrigatório em 8 cursos elementares; o sonho de trabalhar por conta própria existe na maioria do restante da população.

1.5 - Motivação para o empreendedorismo

Muitos resolvem empreender porque querem estabelecer uma nova relação com o trabalho. Fazem os cálculos de quanto irão precisar para abrir seu próprio empreendimento, sem, muitas vezes, pensar de quanto, no futuro, precisarão para mantê-lo. A motivação para ser um empreendedor muitas vezes é forçada pelos números do desemprego no mundo. Uma previsão recente calcula que, dentro de 5 anos, apenas 20% da população economicamente ativa será constituída de empregados (ABPRH). Muitos nem possuem espírito empreendedor e se sentem obrigados a abrir seu próprio negócio por causa do desemprego.

Espírito empreendedor não é simplesmente a coragem de abrir um negócio: está intimamente ligado à inovação, ao crescimento, à exploração de uma brecha que ninguém mais viu. Uma sondagem feita em 1997 pelo Balcão Sebrae mostra que 32% dos novos empresários decidiram abrir seu negócio porque estavam desempregados ou insatisfeitos no emprego - um motivo legítimo, mas insuficiente para denotar o espírito empreendedor. Outra forte razão para abrir uma empresa (também 32%) foi "ter tempo disponível". Identificar uma oportunidade, que é a condição primordial para iniciar qualquer negócio, foi uma razão indicada por apenas 57% dos empresários na sondagem.

1.6 – Mitos e realidades do empreendedorismo

Abaixo citamos alguns mitos e realidades do empreendedorismo, extraídos da "Revista Exame" de Agosto/200, n.º 721. A reportagem é de David Cohen de Babson, e contou com a *colaboração de Suzana Naiditch e José Maria Furtado*.

Mito: Empreendedores nascem feitos.

Realidade: Embora empreendedores nasçam com uma certa inteligência, vontade de criar e energia, sua formação depende da acumulação de habilidades relevantes, experiência, contatos.

Mito: Qualquer um pode começar um negócio.

Realidade: Pode. Sobreviver e florescer é que são elas. Empreendedores que entendem a diferença entre uma idéia e uma oportunidade e pensam grande, têm mais chances de ser bem-sucedidos.

Mito: Dinheiro é o fator mais importante para montar uma empresa.

Realidade: Se as outras peças e o talento estão no lugar, o dinheiro virá. Dinheiro é como o pincel e a tinta para um pintor - materiais que, nas mãos certas, produzem maravilhas.

Mito: Empreendedores não têm chefe e são completamente independentes.

Realidade: Todo mundo é chefe do empreendedor: seus sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, família, comunidade. Mas os empreendedores podem escolher as exigências que vão atender, e quando.

Mito: Empreendedores devem ser jovens e cheios de energia.

Realidade: Essas qualidades podem ajudar, mas idade não é barreira. O que é crítico é possuir o conhecimento relevante, experiência e contatos que facilitam reconhecer e agarrar uma oportunidade.

Mito: Empreendedores trabalham mais do que executivos de grandes companhias.

Realidade: Alguns trabalham mais, outros não.

Mito: Empreendedores são lobos solitários.

Realidade: Os empreendedores mais bem-sucedidos soa líderes que constroem grandes equipes e ótimos relacionamentos com pares, diretores, investidores, clientes, fornecedores e outros.

Mito: Empreendedores são jogadores.

Realidade: Empreendedores bem-sucedidos calculam muito bem os riscos. Eles tentam influenciar o jogo de probabilidades, freqüentemente, atraindo outros para dividir os riscos com eles.

Mito: Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode atrair investimentos de risco.

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

Mito: Empreendedores querem o show todo só para eles.

Realidade: Privilegiar o próprio ego coloca um teto nas possibilidades de crescimento. Os melhores empreendedores geralmente sabem construir um time, uma organização, uma companhia.

Mito: Empreendedores sofrem de stress tremendo.

Realidades: Sem dúvida, mas não há evidências de que o empreendedor sofra mais estresse do que outros profissionais com muita responsabilidade. A maioria dos empreendedores, ao contrário, acha seu trabalho muito satisfatório.

2 – O Empreendedor de sucesso

Afinal, o que é ser empreendedor? Quais são suas características mais marcantes?

Drucker, em sua obra intitulada *Inovação e o Espírito Empreendedor*, afirma: “O espírito empreendedor é portanto uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidades; em trinta anos tenho visto gente de personalidade e temperamento, os mais variados possíveis desempenharem-se bem, frente a desafios empreendedores. Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores ...”

Na década de 1980, Thomas Begley e David P. Boyd buscaram diferenciar empreendedores de pessoas que administram pequenas empresas, e definiram 5 (cinco) dimensões que de alguma forma apontavam aos empreendedores a necessidade de estarem dotados de um bom grau de autoconfiança, ímpeto, otimismo e coragem para iniciar um negócio, sem, contudo, ter segurança de receitas ou pagamentos regulares. Tais dimensões são as seguintes:

Necessidade de auto-realização: segundo McClelland, é a motivação social para se superar, que parece caracterizar os *entrepreneurs* de sucesso, especialmente quando reforçada por fatores culturais.

Locus do controle: prega que os indivíduos empreendedores diferenciam-se dos demais por estarem no controle de suas próprias vidas, independentemente de sua sorte ou destino.

Tolerância ao Risco: parece que os *entrepreneurs* estão dispostos a correr riscos moderados, não pecando pelos extremos, ou seja, não enfrentando desafios ou riscos demasiadamente grandes.

Tolerância à ambigüidade: em comparação com os administradores, os empreendedores deparam-se mais intensamente com ambigüidades, pela própria característica de estarem sempre enfrentando desafios, buscando alternativas e arriscando sua subsistência.

Comportamento do tipo A: é a tendência, observada nos *entrepreneurs*, de realizarem mais em menor tempo, mesmo sofrendo pressões de grupos contrários. Em certa medida, os administradores também apresentam tais características.

Já Dornelas(2001), em sua obra "Empreendedorismo - Transformando Idéias em Negócios", faz importantes referências às principais características do empreendedor de sucesso, exaltando o fato de que, além dos predicados de um bom administrador, alguns outros fatores e atributos pessoais, agregados a características sociológicas e ambientais, os credenciam a iniciar e/ou idealizar um empreendimento. Tais características são bastante marcantes e estão aliadas ao poder visionário que predomina entre os *entrepreneurs*. São elas:

São visionários: eles têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e - o mais importante - habilidade de implementar seus sonhos.

Sabem tomar decisões: eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.

São indivíduos que fazem a diferença: os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona,

transformando o que é possível em realidade (kai, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

Sabem explorar ao máximo as oportunidades: para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários - os empreendedores - as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informações.

São determinados e dinâmicos: eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

São dedicados: eles se dedicam 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando se deparam com problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.

São otimistas e apaixonados pelo que fazem: eles adoram o trabalho que realizam; e é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-los. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.

São independentes e constroem o próprio destino: eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.

Ficam ricos: não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.

São líderes e formadores de equipes: os empreendedores têm um senso de liderança incomum; são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.

São bem-relacionados (networking): os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

São organizados: os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.

São planejadores: os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano de investimentos, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.

Possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Assumem riscos calculados: talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios; e para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Criar valor para a sociedade: os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, e sempre usam sua criatividade na busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

3 - A história de grandes organizações e seus criadores

3.1 - Garoto S/A

Em 1922, o alemão Henrique Meyelfreund trabalhava numa torrefação de café, e após a 1ª Guerra Mundial, veio para o Brasil, para tentar a sorte.

Em meados de 1929 abriu sua primeira fábrica de balas, H.Meyerfreund & Cia, num galpão localizado na Prainha, Vila Velha - Espírito Santo.

No início, sua produção de balas era comercializada através de meninos que com seus tabuleiros trabalhavam em pontos estratégicos de vendas, paradas de bonde, dente outros, ficando as balas logo conhecidas como balas "Garoto".

Em 1934, Henrique recebeu herança de seus pais, e com o dinheiro resolveu ampliar seu pequeno negócio, importando máquinas usadas da Alemanha para produzir balas, que eram vendidas em latas. Na ocasião teve muita dificuldade em vender seus produtos pois havia de enfrentar grandes marcas, como a Lacta, dentre outras.

Por volta de 1936 conseguiu financiamento para montar uma fábrica mais moderna, no bairro da Glória, local onde ainda hoje se encontra o parque industrial da Garoto. Nessa época, Henrique abriu um galpão de vendas na própria fábrica, para tentar ampliar seu nível de comercialização.

Em 1940, com o deflagrar da 2ª Guerra Mundial, os Meyerfeund, descendentes de alemães, tiveram sua fábrica ameaçada e seus nomes inclusos na lista-negra do governo, ficando quase impossível obter fornecedores e clientes para continuar o negócio.

Diante deste contexto, uma das poucas alternativas do Sr. Henrique foi viajar pelo interior do Espírito Santo e visitar as colônias alemãs, a fim de vender seus produtos, relacionando-se pessoalmente com os compradores.

Superada essa fase difícil, com muito trabalho, dedicação e perseverança, a Garoto, com sua nova infra-estrutura, passou para uma fase de franco desenvolvimento, vendendo inclusive para outros estados.

No ano de 1962 a H.Meyerfreund transformou-se em uma sociedade anônima de capital fechado, passando a denominar-se Garoto *SI A*.

Durante este período, em meio a constantes desafios e profundas mudanças, a Garoto continuava a projetar-se no cenário dos negócios, e em 1973, com a morte de Henrique, assumiu a presidência da empresa seu filho o Sr. Helmut Meyerfreund, que, com o mesmo entusiasmo, inquietude e perseverança tornou a organização Garoto referência no ramo em que atuava.

Helmut formou-se em engenharia mecânica, em Hanôver, na Alemanha, e preparou-se, ao longo dos anos, para assumir o lugar de seu pai. Nos dois anos seguintes à sua formação trabalhou em empresas alemãs fabricantes de máquinas para indústrias de cacau e chocolate, adquirindo os conhecimentos técnicos de que necessitava para dar continuidade aos negócios paternos.

Quando Henrique faleceu, Helmut já atuava na Garoto havia 11 anos, o que o credenciou, com mais ênfase ainda, a assumir o comando da organização com a grande vocação de chocolateiro que herdara do pai.

Durante as décadas de 1970 e 1980 a Garoto ampliou e modernizou suas instalações industriais e seus processos produtivos (ampliou sua variedade de produtos com bombons, tabletes, etc.), adotou novas políticas comerciais e marcou presença em todo o mercado nacional e internacional. Em 1972 exportou pela primeira vez manteiga e torta de cacau para a América do Sul e os Estados Unidos, e a partir de 1978 passou a exportar produtos acabados para vários países.

No final da década de 1980, Helmut já havia vencido uma grande barreira em relação ao hábito de comer chocolate: questões de sazonalidade e um consumo até então inexpressivo no Brasil, de cerca de 500 gramas/ano per capita.

Os desafios eram muitos, e na ocasião, grandes indústrias, como a Nestlé e a Lacta, juntaram-se à Garoto para então, a partir de uma campanha maciça e estratégias agressivas de marketing, fomentar o consumo de chocolate em nosso país.

De 1976 a 1985, como resultado de tal esforço, foram investidos 6 milhões de dólares para conseguir que a média de consumo triplicasse, ou seja, alcançasse o per capita de 1500 gramas/ano.

A partir de então todas essas iniciativas deram sustentação a um crescimento ainda mais caracterizado da Garoto, marcado por investimentos em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, o que contribuiu definitivamente para a consolidação da estrutura comercial da empresa.

Helmut percebeu, não obstante, que tecnologia e marketing não eram seus únicos aliados, e resolveu investir em seus funcionários como parceiros, fazendo reverter a esses seus colaboradores parte dos lucros da empresa, o que redundava em até 2.5 salários a mais por ano, além de outros projetos sociais que desenvolveu.

Em 1989 foi inaugurado um moderno centro de distribuição em São Paulo, para atender os estados de São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul. No mesmo ano entrou em operação uma nova fábrica de pastilhas. Em 1997, foi concluída a montagem do então mais moderno armazém vertical do país - O Centro de Distribuição do Espírito Santo.

A Garoto, nessa altura, já era conhecida em mais de 40 países do mundo, e no final da década completava 70 anos de existência figurando entre as três maiores indústrias de chocolate do Brasil.

3.2 - A Wal-Mart

Samuel Moore Walton viveu durante 40 anos em Arkansas, bairro de Bentonville. Fundador da Wal-Mart, espalhou suas lojas para mais de 1800 pequenas cidades, sempre baseando suas atividades no respeito ao indivíduo. Em 1985 detinha 20% das ações da Wal-Mart e um patrimônio líquido de 2,8 bilhões de dólares.

Uma de suas características mais marcantes, na administração de seu império, era tratar seus “companheiros”, como chamava seus funcionários, como estivesse olhando diretamente nos olhos de mais de 400 mil empregados.

Para Sam, nada era mais importante que sua família e seus funcionários. Talvez a fórmula de seu grande sucesso fosse a combinação ideal entre um homem de negócios bem-sucedido e um comerciante típico de cidade pequena.

Sam Walton primava pelo trabalho, qualidade que seu pai, Thomas Walton, corretor imobiliário e de seguros, deixara como herança para os filhos. Frequentou a Universidade do Missouri, Columbia, graduando-se como administrador em 1940. É conhecido que, já nos tempos de Universidade, Walton percebeu onde estava seu futuro e, como jovem diligente e ambicioso, já galgava postos de gerência em organizações americanas.

Seu sonho era atuar no varejo, e era tamanha sua determinação nesse sentido que todo seu meganegócio foi constituído tendo como alicerce a atividade varejista.

Dizia Sam: " Não comecei como banqueiro, como investidor ou fazendo outra coisa que não fosse atender os clientes...". Escreveu ainda na Wal-Mart World, revista da empresa: " Muitos dirigentes de grandes companhias jamais abriram uma caixa registradora, nem atenderam clientes. Por isso sempre valorizei a figura do vendedor, e seu valor como a pessoa de vendas pode influenciar um cliente numa relação comercial" .

Walton acabou por interromper sua carreira, em razão da 2ª Guerra Mundial, em que foi engajado como policial militar. Em 1943 casou-se com Helen Robson, e com o final da guerra não retomou ao antigo posto como gerente da J.C.Penney de Iowa, para comprar seu próprio negócio, uma " Ben Franklin Store ", importante nome no ramo de armarinhos e bazares, depois de tomar emprestados 25 mil dólares do sogro, para conseguir tal franquia.

Depois de enfrentar vários importante concorrentes, Sam, por volta de 1950, transformou sua loja num dos mais bem-sucedidos negócios do ramo na região; todavia perdeu a franquia naquele ano, o que o forçou a vender tudo e mudar-se para Bentonville, onde conseguiu adquirir outra loja, a " Bem Franklin", abrindo-a com o nome de "Walton,s Five Drive", inovadora pelo sistema *self service*, em que os clientes podiam se servir dos produtos.

Ao longo dos anos 1950, Sam começou a construir uma pequena cadeia de lojas, como um homem de visão à frente do seu tempo, definindo quem eram seus clientes (típicos de cidades pequenas) e que tipo de incentivos os atraía a viajar 20 ou 30 quilômetros da zona rural até uma de suas lojas.

Com a expansão de seus negócios, em 1953 Sam comprou um pequeno avião e o usava para estar presente em seus estabelecimentos, viajando constantemente e visitando as pequenas cidades que sediavam suas lojas.

Essa característica de administrador participante é que fez com que Sam Walton iniciasse uma caminhada decisiva para o sucesso.

Uma das características mais marcantes desse empresário era sua capacidade empreendedora de sempre estar aberto a experimentações, principalmente promovendo ensaios em pequena escala para depois implantá-las em larga escala. Uma de suas frases mais comuns incentivava seus colaboradores a seguirem adiante "...tentem sempre, não tenham medo do fracasso".

Foi por volta de junho de 1962 que Walton, a partir da experiência de uma loja de descontos chamada K-Mart, visitada por ele em Chicago, batizou seu novo empreendimento de Wal-Mart, inaugurando-o em Rogers Arkansas, cidade com uma população de aproximadamente 4500 habitantes.

Inicialmente com artigos empilhados no chão e em mesas, a Wal-Mart tinha pouco a ver com suas lojas de até então, de *lay-out* enxuto e linhas ordenadas, tampouco obtinha produtos de escolha pela preço que exigia de seus fornecedores.

Paralelamente ao novo empreendimento, a Wal-Mart, Sam continuava a ganhar a vida com sua rede de lojas da "Ben Franklin", mas constantemente inovando e buscando melhorar a oferta de produtos, selecionar novos fornecedores, incrementar a exposição de mercadorias, etc.

Sam não era homem de se contentar com relatórios, ele gostava de estar onde o trabalho estivesse sendo realizado.

Em 1964 abriu a segunda loja Wal-Mart, em Harrison, Arkansas, que teve sua inauguração marcada por uma série de fatores desfavoráveis. Diz a lenda da Wal-Mart que um visitante, comerciante local, chamado David Glass, disse nesse dia "...é a pior loja de varejo que já vi.." e vinte cinco anos depois, como presidente da Wal-Mart Corporation, retratou-se em público dizendo: " A coisa mais idiota de minha vida foi aquela declaração sobre a loja de Harrison. O que não levei em consideração foi a qualidade das pessoas".

Apesar da vida simples e de gastos controlados, características suas, Sam Walton costumava fazer grandes doativos a pesquisas, instituições de caridade, religiosas, etc.

Firme no seu propósito, em 1970 Sam fez oferta pública de ações da Wal-Mart, e com os 5 milhões de dólares levantados prosseguiu com seu projeto evolucionista, montando mais 6 lojas e um centro de distribuição.

Para se ter uma idéia da caminhada dos negócios da Wal-Mart, nos anos 1970 foram construídas 452 lojas e nos anos 1980, mais 1237.

A visão desse empresário e sua disposição em atender aos anseios de seus clientes e contar com a colaboração de seus funcionários propiciou a implantação de vários programas assistenciais e de incentivos, dentre eles os de participação acionárias, participação nos lucros, planos de aposentadoria e de pecúlio, dentre outros.

Mesmo com todo o crescimento vertiginoso da organização Wal-Mart, Walton continuava em seu estilo arrojado, como no início, visitando dezenas de lojas por semana, escutando seus clientes e funcionários, participando ativamente do dia-a-dia de seus negócios.

Com a crise do petróleo em 1973, a Wal-Mart teve que rever todo o seu processo de distribuição, e, diferentemente da maioria de outros varejistas, que construíam enormes armazéns para servir as lojas existentes, implantou lojas em torno de seus centros de distribuição, além de adotar, durante a crise, a política de construir lojas novas a uma distância não superior a 12 horas de tais centros de distribuição.

O estilo diretivo de Sam e sua determinação em oferecer serviços melhores e preços mais baixos exigiam de seus executivos a constante avaliação dos processos de varejo, sempre em busca de soluções inovadoras. Weldon Wyatt, comerciante que trabalhou com a empresa durante muitos anos, declarou a uma revista especializada *Chain store age executive* "...observei três características no Sr. Walton que me fascinaram. A primeira era sua disposição para escutar as idéias de todos a qualquer momento. A segunda era escolher entre essas idéias as que faziam mais sentido. A terceira era sua disposição de aplicar a energia e o esforço necessários para pôr em prática as idéias que escolhia".

"Não importa de quem seja a idéia, experimente-a", dizia Walton. "Ela pode não funcionar, mas não vai quebrar a empresa se isso acontecer".

Nessa empreitada Sam dizia que o segredo para vender à Wal-Mart era trabalhar junto com ela sempre com o intuito de baixar preços para os consumidores finais. Em certa ocasião um porta-voz da Procter & Gamble, que depois de difíceis negociações se tornara a maior fornecedora da WalMart, declarou: "Sam Walton compreendeu, talvez melhor do que ninguém, como os fabricantes e varejistas podem servir melhor ao consumidor trabalhando estreitamente juntos".

Nos anos seguintes a Wal-Mart alimentou seu processo desenvolvimentista com programas sofisticados de logística em distribuição, totalmente automatizados, culminando em 1987, após ultrapassar a marca das 1000 lojas, com a utilização de tecnologia de controle via satélite, centralizado em Bentonville. A Wal-Mart foi pioneira também na utilização do código de barras, dentre várias outras inovações.

Em 1982 foi diagnosticada em Sam Walton uma forma rara de leucemia, o que o obrigou a tratar-se em um hospital no Texas, o que propiciou a regressão da doença. Isto, porém, não foi suficiente para inibir a vontade de Sam, e a sua organização continuou avançando sob seu comando e criando novas lojas, como a Hypermart (centro comercial sem paredes).

Em 1991 a Wal-Mart recompensa Sam Walton com uma conquista inacreditável, quando tomou da *Sears* o lugar de maior varejista dos Estados Unidos.

Em 1992, numa cadeira de rodas, Sam foi condecorado pelo presidente George Bush, em Bentonville, com a medalha da liberdade, e na oportunidade o presidente concluiu sua fala chamando Walton de “Capitão de Comércio, tão bem-sucedido na vida como nos negócios”

Nesse mesmo ano, dono de 1960 lojas e com uma fortuna estimada em 28 bilhões de dólares, Samuel Moore Walton sucumbiu ao câncer.

Hoje a Wal-Mart possui 2363 lojas de descontos nos Estados Unidos, incluindo 454 supercenters, 444 Sam's Clubs e 41 centros de distribuição. Suas vendas anuais ultrapassam os 117 bilhões de dólares, além de ser a empresa a maior varejista americana e a décima primeira maior empresa do mundo.

Com tamanha dedicação ao trabalho, aos funcionários e aos clientes, é muito provável que Sam tenha realizado boa parte de seus sonhos.

3.3 - A Perdígão

Saul Brandalise era um garoto de 6 anos quando veio com seu pai, um imigrante italiano, para um vilarejo chamado Videira, no interior de Santa Catarina, cerca de 80 anos atrás.

Família Brandalise chegou a Videira com muitos sonhos. Ricardo Brandalise (pai de Saul) não gostava de agricultura, optando por montar um pequeno armazém e um moinho. O local, montanhoso e de acesso difícil, assustaria qualquer aventureiro menos determinado.

Nos anos] 930 Saul estudou contabilidade em Curitiba - PR, e quando retomou, o armazém de secos e molhados do pai havia crescido. Em 1939 ganhou um sócio, a família Ponzoni. Nessa época diversificaram os negócios construindo em pequeno abatedouro e fábrica de derivados de suínos.

A parceria com os Ponzoni originou um dos maiores complexos industriais do Brasil - a Perdígão, nome estabelecido pela abundância dessa ave (macho da perdiz) na região.

Os negócios prosperavam, todavia as rodovias eram precárias e o escoamento da produção ficava muito difícil.

A solução encontrada por Saul foi comprar dois pequenos aviões, em 1943, para atender tal demanda e agilizar o processo de distribuição da produção.

Com isso a empresa também decolou e entrou no mercado de carnes e derivados de suínos, o que sem dúvida provocou um grande desenvolvimento para sua cidade e região de influência.

Com a demanda crescente e o mercado promissor, os Brandalise fizeram inúmeras parcerias para a produção de suínos, e o grande sucesso e confiança que conquistaram repetiram a experiência, por volta de 1954, com a produção de frangos.

O sistema de parceria, na produção de frangos, baseou-se no modelo norte-americano em que a empresa entra com os pintainhos de 1 dia e assistência técnica, enquanto o parceiro (agricultor) responsabiliza-se pela criação até transformarem-se em frangos para abate, cerca de 38 dias depois. Com isso era resolvida a necessidade de produção, com mão-de-obra motivada e comprometida com os resultados da empresa.

Para o produtor, o negócio era rentável e lhe atribuía um rendimento fixo, diferentemente da agricultura, cuja receita era gerada duas a três vezes ao ano.

A visão empreendedora de Saul ditava como palavra-de-ordem a *integração*, e, segundo declaração de José Retore, que foi o primeiro integrado da Perdigão e dedica metade de sua propriedade para atendê-la, foi numa conversa após a missa de domingo que Saul Brandalise lhe propôs negócio, e desde então o Sr. José faz parte da família Perdigão.

Sobre essa parceria, numa declaração gravada, Saul diz: "*..inicialmente ele construiu um galpão em sua propriedade e com o passar do tempo mais 5 deles, um para cada filho, ...deve ser um bom negócio*".

Tamanho era seu espírito empreendedor e visão de negócio que utilizava o rádio como difusor de informações para seus integrados, comunicando sobre o manejo adequado de animais (suínos, bovinos e aves), forma de carregamento da produção, alimentação adequada, agendamento dos carregamentos e entregas, dentre outras informações importantes.

"*Confiança mútua é a grande jogada nessas parcerias*", declara Ari Catani, que vendia 3000 porcos por ano para a Perdigão sequer estando presente na pesagem dos animais para futuro acerto com a indústria.

Com a evolução do processo de parcerias, além do grande desenvolvimento que levou à região de Videira, houve muitos outros adeptos e os acordos foram sendo ampliados, não só para a produção de porcos e frangos, mas também para a plantação de milho e outros produtos necessários à indústria.

Para enfrentar a concorrência os Brandalise precisavam de um diferencial, algo que fosse além do frango convencional, razão pela qual, na década de 1980, enviaram um grupo de técnicos aos Estados Unidos em busca de novas idéias, o que resultou na compra, por 4 milhões de dólares, de um pacote genético do *Chester*, um superfrango, que virou sucesso de venda no mercado.

A tecnologia era sinônimo de produtividade e a determinação dos Brandalise fazia com que frangos de aproximadamente 1.5kg estivessem prontos para o abate em 30 dias, o que no passado demandaria no mínimo 120 dias.

O superfrango, na realidade, era uma aberração genética, produzida em laboratórios, fruto de uma pesquisa que constatou que a maioria das pessoas prefere comer coxa e peito, partes que efetivamente esta variedade de frango tem mais desenvolvidas.

Nos anos 1930, sair de Santa Catarina para atender o Brasil foi uma grande dificuldade; mas o futuro exigia que a Perdigão transpusesse nossas fronteiras, e a partir de 1975 iniciaram-se as exportações, o que alavancou ainda mais o sucesso da empresa.

Não obstante, as dificuldades eram muitas e os desafios faziam parte daquela trajetória para o sucesso. Para se ter uma idéia das dificuldades, quando a Perdigão iniciou a exportação para os países árabes teve que alterar todo o seu processo de abate, a fim de seguir o ritual islâmico, fixando no local do abate uma placa com os dizeres "Maomé é Grande", posicionada em direção a Meca, para onde os frangos devem estar com o peito voltado na hora do abate.

Saul Brandalise deixou a presidência da empresa em 1987, na condição de 2º maior do País no setor, com cerca de 30% do mercado nacional; porém permaneceu no conselho de administração até seu falecimento, em 1991, quando assumiu a presidência seu filho Flávio Brandalise.

Com a morte de um de seus principais fundadores, a Perdigão resistiu até 1994, quando o controle acionário da empresa passou às mãos de um grupo de fundos de pensão, marcando o encerramento da administração familiar.

A Perdigão transpôs as fronteiras de Santa Catarina e hoje possui unidades produtivas no Rio Grande do Sul, Goiás, Paraná, São Paulo e Minas Gerais, com treze unidades industriais de carne, duas de soja, sete fábricas de ração, catorze incubatórios e vinte e um centros de distribuição. O complexo Perdigão emprega hoje mais de 20.000 funcionários.

4. Conclusões

Ao analisarmos as organizações em foco e seus criadores, sem dúvida nenhuma detectamos a existência de uma forte tendência empreendedora, que, de forma bem caracterizada em cada uma das situações, promoveu o crescimento e o desenvolvimento.

É consenso entre os principais estudiosos de empreendedorismo que não existe uma definição cientificamente embasada sobre qual o perfil ideal de um empreendedor; entretanto contamos com um razoável número de avaliações, providas de diversos autores conceituados, que proporcionam um direcionamento interessante sobre o assunto, para que possamos buscar um posicionamento sobre a questão.

Com o respaldo desses autores é que faremos aqui uma análise em relação aos criadores de três organizações, fruto de análise no escopo deste trabalho, a fim de detectar, em cada um deles, a presença do espírito empreendedor e a relação com o sucesso nos negócios.

Inicialmente torna-se oportuno avaliar tais empresários de acordo com os posicionamentos de *Schumpeter, McClelland e Drucker*, que historicamente contribuíram para a evolução do conceito do empreendedorismo e também tiveram suas definições sobre o assunto apresentadas numa visão integrada; segundo Leite (2000).

Samuel Moore Walton (Wal-Mart): o comportamento empreendedor desse cidadão apresenta laços muito estreitos com a linha de Drucker, em que predominam a questão do comportamento e a questão de maximização de oportunidades. Ao analisarmos sua trajetória nos negócios vemos, de forma bem patente, sua determinação em criar uma grande loja de varejo voltada a atender pequenas comunidades com preços mais atrativos.

Não poderíamos deixar de avaliar, na perspectiva da visão integrada dos três autores, o fato de que Sam Walton trazia dentro de si a tendência schumpeteriana da inovação, que acabou proporcionando a esse empresário, a partir da década de 1990, o título de maior varejista norteamericano, cujo foco diferenciava-se da maioria por atender com seu negócio pequenas comunidades.

Já em relação a uma avaliação mais contemporânea, creditaríamos a Sam Walton algumas características de empreendedores de sucesso preconizadas por Dornelas (2001) em sua obra *Transformando Idéias em Negócios*. Destacamos:

- Ser visionário
- Ser dedicado
- Ser apaixonado pelo que faz
- Ser determinado
- Criar valor para a sociedade

Henrique Meyerfreund (Garoto): para este imigrante alemão, que iniciou seu negócio em um pequeno galpão no interior do Espírito Santo, em 1929, instalando ali uma fábrica de balas num país estranho e de cultura e costumes completamente diferentes dos de sua pátria mãe, não haveria outra alternativa a não ser uma forte convicção empreendedora para enfrentar tamanhos desafios e iniciar a caminhada de uma organização que no futuro se tornaria uma das maiores do Brasil no ramo de chocolates.

Na visão integrada de *Schumpeter, McClelland e Drucker*, a postura empreendedora deste empresário estaria centrada na forte necessidade de realização e na capacidade de maximizar as oportunidades existentes.

Com relação à proposta de *Domelas* (2001), as características abaixo descritas é que seriam as mais convenientes:

- Ser independentes e dono do próprio destino
- Ser dedicado
- Ser visionário
- Ser determinado
- Ser dinâmico

Saul Brandalise (Perdigão): veio para o interior de Santa Catarina na década de 1920, com o pai imigrante italiano, para contribuir decisivamente na realização de uma das maiores organizações do País. Decisões estratégicas, parcerias, muita determinação e entusiasmo fizeram da Perdigão o 2º complexo industrial do setor, no Brasil.

Sem dúvida esse empresário trazia dentro de si um ímpeto empreendedor que impulsionava seu comportamento arrojado em busca do aproveitamento de oportunidades; todavia, com a capacidade de assumir riscos e estar sempre disposto a implementar mudanças, demonstra uma relação equalizada às orientações de *Schumpeter, McClelland e Drucker*.

Sob a ótica de *Dornelas* (2001), as características que mais se adaptariam a esse empreendedor seriam:

- Ser apaixonado pelo que faz
- Ser líder e formador de equipe
- Ser visionário
- Ser explorador de oportunidades

Em vista disso devemos concluir que as realidades analisadas confirmam relação positiva entre o sucesso das organizações e a presença do espírito empreendedor de seus criadores.

Isto mostra ainda que homens que fazem a diferença colocam suas organizações em condição de destaque. Por outro lado, não basta uma boa idéia, mesmo que inovadora e revolucionária: torna-se necessário haver aqueles que tenham capacidade de implementá-las.

As conseqüências oriundas da revolução do empreendedorismo já são realidade aparente em nossos dias. Temos que fazer dessa realidade um caminho cientificamente embasado, de forma que jovens empreendedores não estabeleçam seus objetivos por conta de mitos e crenças populares, ao iniciarem seu negócio.

Há crença de que o empreendedor seja um fenômeno individual, um talento que surge à revelia do contexto social, mas não é bem assim; algumas condições são indispensáveis para que o espírito empreendedor, um potencial de qualquer ser humano, se manifeste. São elas a democracia, a cooperação e a estrutura de poder não verticalizada. Sem tais ingredientes há pouco espaço para o afloramento do espírito empreendedor, um dos componentes do capital humano e fruto de altos níveis de capital social.

Com a mudança constante que vem ocorrendo nos postos de trabalho e na realidade das organizações contemporâneas, cada vez maior será o número de pequenos empreendedores que tentarão uma nova relação com o trabalho. e isso, sem dúvida nenhuma, é a manifestação mais clara do que denominamos de espírito empreendedor.

Existe a falácia de que poucos realmente podem ser empreendedores e de que o poder do capital e o conhecimento são condições indispensáveis para o surgimento de tal iniciativa; no entanto o empreendedorismo, mais do que uma simples condição de momento. é uma constante busca, um comportamento, e não simplesmente um traço da personalidade ou situação econômica.

Referências Bibliográficas:

Cox, Allan. *O Perfil do Realizador: Allan Cox 100 perguntas e respostas para aguçar seus instintos de executivo empreendedor*. São Paulo: Business Books, Ediouro S.A., 1994.

Degen, Ronald J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

Dolabela, F. C. *O segredo de Luísa*. 1º Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

Drucker, Peter Ferdinand. *Inovação e Espírito Empreendedor Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

Halloran, J. W. *Por que os empreendedores falham*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Morais, C. *Atitudes de empreendedores: os surpreendentes segredos dos empreendedores de êxito*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2000.

Pereira, H. J. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

Pinchot III, G. *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

Pizo, C. A. *Et al. Plano de Negócios e as novas fontes de riqueza na era da informação*. Anais II EGEPE. Londrina/PR, Nov. /2001. P. 286 - 298.

Siegel, E. S. *Et al. Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios*. 3º Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

Schumpeter, Joseph Alois. *Os economistas/ Teoria do desenvolvimento econômico uma Investigação sobre lucros, capital, créditos, juro e o ciclo econômico*. Nova Cultural, 1997.

Zoghlin, Gilbert G. *De Executivo a Empreendedor/ Gilbert G. Zoghlin*. São Paulo: Makron Books, 1994.