

*Jerônimo Mendes*

# Empreendedorismo



*Criação, modelagem e  
gestão de negócios na prática*

**4ª Edição**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2023

*Este livro é dedicado a*

*SANDRA MARIA, esposa e companheira, e aos  
meus filhos GUILHERME e RÔMULO AUGUSTO, com  
todo o meu amor e respeito, pela inesgotável paciência  
demonstrada durante o tempo em que esta foi construída.*

“Nadamos, dia a dia, num rio de decepções, e somos efetivamente entretidos com casas e cidades no ar, com as quais os homens à nossa volta são enganados. Mas a vida é uma sinceridade. Nos intervalos lúcidos, dizemos: que se abra para mim uma entrada para as realidades; vesti por muito tempo a touca de tolo. Conhecemos o sentido de nossa economia e de nossa política. Que nos seja fornecida a cifra e, se as pessoas e coisas são partituras de uma música celestial, que possamos ler os acordes.

Fomos lesados em nossa razão; no entanto, existiram homens que gozaram uma existência rica e afim. O que eles sabem, sabem para nós. Em cada nova mente transpira um novo segredo da natureza; nem pode a Bíblia ser dada por completa até que nasça o último grande homem.”

R A L P H W A L D O E M E R S O N

# Sumário

Prefácio do autor	ix
Sobre a minha paixão pelo tema	ix
A importância deste livro na sua vida e nos negócios	xi
<b>1. O FASCINANTE UNIVERSO EMPREENDEDOR</b>	<b>1</b>
Objetivos de aprendizagem	1
1.1 Introdução ao universo do empreendedorismo	2
1.2 Inovação e espírito empreendedor	12
1.3 Empresas feitas para durar	16
1.4 Empreendedor ou empregado?	20
1.5 O fenômeno das startups	27
REVISÃO DO CAPÍTULO	32
<b>2. APRENDENDO A EMPREENDER</b>	<b>37</b>
Objetivos de aprendizagem	37
2.1 Talento, preparação e oportunidade	38
2.2 Fases do processo empreendedor	42
2.3 Transformando ideias em oportunidades de negócio	76
2.4 Competências essenciais para empreender	85
2.5 Modelos mentais dos empreendedores de sucesso	94
2.6 Modelo de negócio × plano de negócio	98
2.7 Estudo de caso: O espírito pioneiro da Sony	114
REVISÃO DO CAPÍTULO	119
<b>3. PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO</b>	<b>127</b>
Objetivos de aprendizagem	127
3.1 Você está preparado para empreender?	128
3.2 Posicionamento estratégico	131
3.3 Diretrizes estratégicas: visão, missão e valores	144
3.4 Plano operacional	172
3.5 Plano de marketing e vendas	186
3.6 Plano financeiro	194
3.7 Estudo de caso: O Boticário — de Curitiba para o mundo	207
REVISÃO DO CAPÍTULO	209

4. EXECUÇÃO: DO PAPEL PARA A PRÁTICA	215
Objetivos de aprendizagem	215
4.1 Estrutura legal e regime tributário	216
4.2 Composição acionária e abertura da empresa	224
4.3 Como arranjar dinheiro para o negócio	233
4.4 Fatores críticos de sucesso (FCS)	238
4.5 Objetivos, indicadores, metas e plano de ação	243
4.6 Força de vendas: mecanismo essencial para o sucesso	258
4.7 Estudo de caso: Cacau Show — um show de chocolate	268
REVISÃO DO CAPÍTULO	274
5. GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO	279
Objetivos de aprendizagem	279
5.1 Princípios universais da gestão	280
5.2 Liderança empreendedora	289
5.3 Governança corporativa descomplicada	300
5.4 O desafio da gestão na empresa familiar	305
5.5 A importância da cultura organizacional	320
5.6 Consolidação do modelo de negócio	329
5.7 Estudo de caso: um negócio incrível chamado Amazon	335
REVISÃO DO CAPÍTULO	338
6. EMPREENDEDORISMO ALÉM DO PLANO DE NEGÓCIO	343
Objetivos de aprendizagem	343
6.1 Comportamento empreendedor	344
6.2 O empreendedor socialmente responsável	349
“Você é muito linda, mas nós temos um problema: você é negra”	360
6.3 O espírito do jovem empreendedor	362
6.4 A força da mulher empreendedora	375
Mulheres empreendedoras do Brasil	379
6.5 Como utilizar o networking a favor do seu negócio?	384
6.6 O desafio de balancear a vida pessoal e a profissional	390
6.7 Estudo de caso: Anita Roddick e a The Body Shop	403
REVISÃO DO CAPÍTULO	407
PONTO DE PARTIDA	413
Princípios básicos da mentalidade empreendedora	414
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	417
Palavras-chave para pesquisa e análise	429
Índice	433

# Prefácio do autor

## Sobre a minha paixão pelo tema

Minha mãe queria muito que eu fosse médico. Ela adorava a profissão. Meu pai queria que eu fosse engenheiro eletrônico, pois ainda jovem fez um curso básico de eletrônica por correspondência e acreditava que eu poderia me dar bem nisso. Minha madrinha queria que eu fosse advogado, pois dizia para todo mundo que eu escrevia e falava bem.

Apesar dos esforços, eu decepcionei os três, pelo menos em relação aos objetivos que cada um tinha em mente. Qual é a minha maior alegria hoje? Por meio do meu trabalho, posso ter alunos e clientes médicos, engenheiros e advogados, e isso não tem preço.

Essa é uma das principais razões pelas quais eu dedico parte da minha vida: ensinar. E de tanto ler, conviver com homens e mulheres de negócios e compartilhar conhecimento sobre o tema, a paixão se tornou inevitável.

Na prática, você pode ser o que quiser, a partir do momento em que reconhece a sua verdadeira vocação e a escolha que faz os seus olhos brilharem. A partir daí, não existe mais possibilidade de recuo, nem para tomar impulso.

Com o empreendedorismo é a mesma coisa. Conheço pouca gente que abraçou a causa e desistiu para voltar ao emprego formal. Empreender não é ciência nem arte, é uma prática, dizia Peter Drucker, o grande guru da administração, motivo pelo qual algumas pessoas desistem ao menor sinal de desconforto. A prática leva tempo e requer uma boa dose de autoconhecimento.

Embora este livro seja de cunho prático e o esforço dos acadêmicos para criar uma metodologia e disseminar o conhecimento da arte de empreender seja louvável, somente a realização efetiva do empreendimento será capaz de comprovar a vocação empreendedora de qualquer pessoa.

O propósito deste livro é demonstrar, a partir da divisão planejada dos capítulos, que o empreendedorismo pode ser aprendido, estimulado e ensinado; entretanto, é necessário entender os conceitos básicos, incorporar o espírito empreendedor, ter uma visão clara de onde se quer chegar e, por fim, assumir a responsabilidade sobre os atos de empreender.

A gestão de negócios caminha paralelamente. Você pode ser um ótimo empreendedor, mas não necessariamente um bom gestor. Da mesma forma, pode ser um excelente gestor, mas não um bom líder. São três competências interdependentes que podem ser dominadas de maneira diferente e por pessoas diferentes.

O sucesso nos negócios não é mera questão de sorte e, quando se trata de empreender, não há espaço para amadorismo. A cobrança da sociedade é implacável e, se algo der errado, a responsabilidade do empreendedor não acaba junto com a empresa.

Drucker afirmou também que o empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade, e suas bases são o conceito e a teoria, não a intuição; portanto, a essência teórica desse fenômeno está fundamentada no livro. Colocá-la em prática depende somente do espírito empreendedor que habita dentro de cada pessoa.

Cada capítulo foi elaborado cuidadosamente com o intuito de elevar a consciência empreendedora do leitor para a importância do planejamento, do aprendizado constante e do balanceamento adequado entre vida pessoal e profissional a partir da consolidação do negócio.

Além da fundamentação teórica consistente, este livro é recheado de casos de sucesso, ferramentas, palavras-chave para pesquisa na internet e questões práticas e teóricas sobre o conteúdo abordado em todos os capítulos. Acredite, é um livro completo.

## A importância deste livro na sua vida e nos negócios

O fenômeno do empreendedorismo deve ser considerado um instrumento de desenvolvimento social, e não apenas de desenvolvimento econômico; portanto, para tratar um problema social que afeta diretamente a vida das pessoas e a economia dos países, é necessário analisar o fenômeno sob diferentes pontos de vista: o do ser humano e o do ser empreendedor.

Com base nisso, empreender vai além da arte de lidar com os números. A opção pelo trabalho por conta própria altera profundamente a rotina da pessoa e exige dela uma mudança de comportamento. Ser dono do “próprio nariz” significa assumir responsabilidades que ultrapassam os limites do seu próprio conhecimento, considerando que o empreendedor terá de se envolver com clientes, colaboradores, fornecedores, órgãos do governo e a comunidade da qual faz parte.

Portanto, assim como o planejamento, empreender é um processo de aprendizado que não termina nunca. Ao assumir a responsabilidade pelo negócio, o empreendedor assume também a responsabilidade pelas pessoas envolvidas, algo que demanda preparação, equilíbrio e maturidade para ser conduzido de maneira suave.

Nenhum livro é capaz de transformar alguém em empreendedor, gestor ou líder de sucesso; porém, acredito que nenhum deles consegue mais se sustentar sem a leitura de bons livros sobre o assunto ou, pelo menos, sem recorrer à ajuda de profissionais que se debruçam em bons livros e estão mais preparados para orientar e disseminar o conhecimento.

Este livro atribui importância significativa às características, ao comportamento, às habilidades e às técnicas de gestão para quem deseja empreender. A base do conhecimento empreendedor e da gestão de negócios está neste livro.



Contudo, nenhum conhecimento é válido se não puder ser aplicado na prática, motivo pelo qual o seu principal objetivo é estimular o “empreendedor de si mesmo” a transformar ideias e sonhos em possibilidades concretas de realização.

Desejo a você, futuro empreendedor, gestor, líder e empresário, o máximo proveito do conteúdo. Leia, absorva, reflita, tome coragem, voe alto e empreenda mais e melhor!

*O autor*

*jm@jeronimomendes.com.br*

AMOSTRA

# O FASCINANTE UNIVERSO EMPREENDEDOR

## Objetivos de aprendizagem

Depois de ler este capítulo, o futuro empreendedor será capaz de:

- \* Definir os conceitos relacionados ao empreendedorismo e suas implicações desde a Idade Média até os dias de hoje.
- \* Conhecer a importância da inovação e do espírito empreendedor na concepção e na consolidação de um empreendimento.
- \* Reconhecer a grandeza dos empreendedores sob o ponto de vista econômico e social e sua contribuição para o desenvolvimento das nações.
- \* Aplicar as práticas bem-sucedidas das empresas visionárias no seu futuro negócio no mundo competitivo dos negócios.
- \* Comparar as vantagens e as desvantagens de ser empreendedor ou empregado.
- \* Avaliar as tendências para o fenômeno do empreendedorismo e saber como aproveitar a nova onda do futuro.
- \* Entender o significado do termo startup e conhecer a diferença entre este e o modelo tradicional de negócio existente no mercado.

No final deste capítulo, você encontrará:

- \* 3 questões para revisão do capítulo
- \* 3 questões para reflexão individual
- \* 3 questões para discussão em grupo
- \* 3 sugestões de links disponíveis para consulta na internet
- \* 3 sugestões de leitura (recomendadas)

E no final do livro:

- \* 30 palavras-chave para pesquisa e análise sobre este capítulo

## 1.1 Introdução ao universo do empreendedorismo

Durante a Idade Média francesa, “empresário” designava simplesmente “uma pessoa que assumia uma tarefa”. Pouco tempo depois, passou a designar uma pessoa corajosa, pouco honesta, pronta para assumir riscos financeiros. O enriquecimento pessoal e o êxito comercial eram os únicos meios permitidos àqueles que viviam à margem da sociedade (aqueles que não se submetiam à ordem do clero e da nobreza) de se instalar em uma sociedade muito hierarquizada e muito rígida.<sup>1</sup>

Na língua francesa, o emprego corrente das palavras “empresário” e “empresa” e do verbo “emprender” data aproximadamente do século XIV. Seus equivalentes em língua inglesa seguiram uma evolução paralela. Nos séculos XVI e XVII, o empresário era visto como uma pessoa que se entregava à especulação, e não propriamente à produção e geração de riqueza, o que o tornava um indivíduo pouco recomendável.

Nesses tempos pré-capitalistas, o termo ainda não designava o fabricante nem o vendedor ou o negociante, mas o ato pelo qual o monarca ou uma instituição pública ou semipública firmava um contrato com uma pessoa, afortunada ou qualificada, para construir um prédio público qualquer.<sup>2</sup>

Em síntese, o empresário era uma pessoa que firmava relação contratual com o governo para execução de determinado serviço ou forneci-

mento de mercadorias. Daí decorre certa exposição aos riscos financeiros, pois o montante dos recursos alocados para a realização dos trabalhos encomendados era fixado depois do início.

A partir do século XVIII, o sentido da palavra empresário torna-se geral e passa a designar “aquele que empreende alguma coisa”, ou, mais simplesmente, “pessoa muito ativa que realiza diversas coisas ao mesmo tempo”. O *Dictionnaire Universel de Commerce*, publicado em Paris em 1723, oferece as seguintes definições para as palavras associadas ao empreendedor:

- \* **Empreender:** encarregar-se do êxito de um negócio, de um artefato ou de uma construção. Exemplos: “A Companhia de Assient empreendeu o fornecimento de negros para a América Espanhola”; “O Senhor Presidente foi o primeiro que empreendeu na França a manufatura de lençóis à maneira holandesa” e “O pedreiro-mestre empreendeu esta construção e deve devolvê-la pronta para uso”.
- \* **Empresa:** diz-se das obras que os mestres de uma comunidade de qualquer arte ou profissão fazem, sem ter direito de fazê-lo, e quando eles pertencem aos mestres de outra corporação.
- \* **Empresário:** aquele que empreende uma obra. Exemplo: “Um empresário de manufaturas, um empresário de construções; um mestre-pedreiro; um mestre-escultor.”

Na Idade Média, os empresários também participavam ativamente do desenvolvimento das artes. Leonardo Da Vinci, por exemplo, trabalhava como aprendiz, ao final do século XV, na oficina do mestre Andrea, que era proprietário de um *atelier* e fazia com que os amigos e aprendizes trabalhassem em troca de moradia. O trabalho era feito sob encomenda dos ricos notáveis e das igrejas, para a realização de uma obra de arte, exprimindo, portanto, uma encomenda solvível, passível de execução e entrega.

Em uma época em que o consumo e a produção de massa eram mínimos, quase inexistentes, a inovação era extremamente importante. Para

satisfazer a exigência dos ricos comanditários, o artista era conduzido a inovar em cada obra e a disseminar o conhecimento.

Com a divisão do trabalho instituída a partir da Revolução Industrial, o empresário não é sistematicamente — e cada vez menos — aquele que executa os trabalhos. Ele coordena, supervisiona e reúne em torno dele as competências necessárias para assegurar a realização do contrato que foi assinado com as autoridades do país ou com um rico proprietário.

O empreendedor era utilizado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Nos referidos projetos, esse indivíduo não corria riscos, simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo, a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais etc.<sup>3</sup>

O primeiro a identificar o termo na literatura econômica e a associá-lo aos negócios, na primeira década de 1700, foi o banqueiro e investidor irlandês Richard Cantillon, que denominou de “*entrepreneurship*” o **indivíduo inovador, aquele que assume ou corre riscos**. Por volta de 1800, o termo “empreendedor” foi cunhado e largamente utilizado na abordagem empresarial pelo economista francês Jean-Baptiste Say para identificar a pessoa que detinha a capacidade de transferir recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área em que pudessem oferecer maior rentabilidade.

O objetivo de Say era diferenciar essa pessoa das demais que não tinham tal capacidade e que não apresentavam diferença significativa no desempenho econômico das suas atividades. Say foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

**O empreendedor vê a riqueza como consequência, e não como meio.** Sua importância está no uso de habilidades, da inteligência, na vontade de contribuir, na esperança de ser reconhecido como alguém que ultrapassou barreiras anteriormente rotuladas como intransponíveis.

Durante as pesquisas que serviram de base para a elaboração deste livro, foi possível encontrar centenas de definições para os termos “empreendedor” e “empreendedorismo”. Veja a seguir aquelas que aparecem com mais frequência em artigos acadêmicos e literatura específica desde a Idade Média, quando o empreendedor passou a ser considerado fundamental para o desenvolvimento econômico dos países.

**Quadro 1.1 – Desenvolvimento do termo “empreendedorismo” e do termo “empreendedor” a partir da Idade Média.<sup>4</sup>**

Período	Autor	Conceito
Idade Média	Desconhecido	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Desconhecido	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon	Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean-Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker	Distinguir entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker	Empreendedorismo não é ciência nem arte. É uma prática.
1975	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita os riscos do fracasso.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.

(continua)

*(continuação)***Quadro 1.1 – Desenvolvimento do termo “empreendedorismo” e do termo “empreendedor” a partir da Idade Média.<sup>4</sup>**

Período	Autor	Conceito
1985	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
2001	José Carlos Assis Dornelas	O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.
2001	Sebrae	Empreendedor é aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Ser um empreendedor é exteriorizar aquilo que você na realidade sempre foi e será.
2010	Babson College	Empreender é uma forma de pensar e agir, guiada por visão holística e liderança, focada em agregar valor.
2022	Do autor	Empreendedor é a pessoa criativa, capaz de transformar simples obstáculos em oportunidades de negócio, por livre e espontânea vontade.

Nota: a tabela em questão foi extraída e adaptada pelo autor com novas definições encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa.

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza.<sup>5</sup> A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira, ou que proveem valor para algum produto ou serviço, que pode ou não ser novo e único. O valor deve, de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Uma das definições clássicas mais citadas é a de Joseph Schumpeter, professor da Universidade Harvard, que associou o conceito de empreendedorismo ao processo de inovação tecnológica e criatividade: “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 materiais.”<sup>6</sup>

Entender o conceito é um estímulo para que o cidadão comum inicie um pequeno negócio e procure ser feliz até o fim da vida. Entretanto, colocá-lo em prática requer habilidades, características, virtudes, comportamentos e conhecimentos específicos que não são encontrados em fontes de literatura.

Por várias razões, inúmeros casos de sucesso no mundo dos negócios são perfeitamente inexplicáveis. O empreendedor destrói a ordem econômica existente não apenas pela introdução de novos produtos e serviços, mas pela capacidade de tornar as coisas mais simples e mais fáceis para as pessoas ao seu redor.

O trabalho é a mola propulsora do desenvolvimento humano, portanto, não existe homem sem trabalho nem trabalho sem o homem. A eterna preocupação com a forma de participar, por questão de sobrevivência ou questão de realização, faz com que “a maioria dos homens prefira a escravidão na segurança ao risco na independência”.<sup>7</sup>

O impulso para o ganho, a persecução do lucro, do dinheiro, da maior quantidade possível de dinheiro, não tem, em si mesmo, nada que ver com o capitalismo. Tal impulso existe e sempre existiu entre garçons, médicos, cocheiros, artistas, prostitutas, funcionários desonestos, soldados, nobres, cruzados, apostadores, mendigos etc. Pode-se dizer que tem sido comum a toda sorte e condições humanas em todos os tempos e em todos os países da Terra, sempre que se tenha apresentado a possibilidade objetiva para tanto.

MAX WEBER  
A ÉTICA PROTESTANTE E O  
ESPÍRITO DO CAPITALISMO

O empreendedor não alimenta essa preocupação. Suas principais ferramentas são a criatividade, a vontade de vencer, a ousadia e o otimismo.