

## **PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE NOVOS EMPREENDEDORES**

CARLOS AUGUSTO CANDÊO FONTANINI

(Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR)

### **Resumo**

O presente trabalho apresenta uma metodologia para a formação de novos empreendedores, desenvolvida pela *Durham University Business School* – Inglaterra, centro de referência internacional na área de pequenas empresas, e adaptada por professores do Instituto Superior de Administração – ISAD, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Esta metodologia tem o objetivo de preparar potenciais empreendedores para abertura de um negócio, por meio da concretização de etapas necessárias para verificação da existência ou não de alternativas de abertura de um novo negócio, levando em consideração um ambiente competitivo, falta de empregos, necessidade de geração de oportunidades e carência de metodologia que auxilie na abertura de novos negócios com sucesso. Nesta metodologia, são identificadas seis etapas para desenvolvimento do negócio, ocorrendo de forma natural, ou seja, desde a vontade de criação do negócio até a colocação do negócio em desenvolvimento. As etapas são as seguintes: motivação empreendedora, seleção da idéia, validação da idéia, identificação de recursos, início do negócio e aspectos de gestão da nova empresa. Com a utilização desta metodologia, é possível ao empreendedor minimizar seus erros mais freqüentes na criação de uma empresa. De forma sistêmica, possibilita uma visão de todo o conjunto, reconhecendo a oportunidade de forma mais pormenorizada, com a elaboração de um plano de negócios sobre sua idéia de empreendimento. Caso não obtenha êxito em sua idéia, o empreendedor visualizará seu retorno baixo ou inexistente e evitará investir nele.

### **INTRODUÇÃO**

O tema empreendedorismo parece ter ganhado relevância a partir dos anos 90 (Até então, falava-se em empreendedorismo, sem expressão e conexão com conceitos e práticas.) Nesta época, a necessidade de criação de novos empreendimentos, de geração de empregos, despertou o desejo de algumas organizações para o ensino e a adoção de disciplinas voltadas ao tema. Organizações governamentais desenvolveram projetos nesta área, identificando o empreendedor em potencial, conhecendo suas características, criando condições para que este profissional gerasse novas oportunidades de empreendimentos, com sucesso, tentando contornar problemas com o desemprego.

Estava claro que o empreendedorismo poderia ser o grande propulsor de negócios, em uma economia fraca, que estava exigindo uma reestruturação das pequenas empresas

(incluem-se, aqui, as microempresas) para que, desta forma, estas empresas geradoras de negócios pudessem ter um diferencial: a estabilidade. Esta estabilidade é embasada não somente no lado financeiro, mas também formada por perspectivas de crescimento, podendo-se identificar com clareza novas oportunidades de negócios, tendo como base a qualidade, custos satisfatórios e condições de prazo de entrega conforme as necessidades dos clientes, tornando a empresa competitiva.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999) constatou, tanto entre empresários de firmas de sucesso como entre empresários de firmas extintas, que o principal motivo para a abertura de um negócio ou a entrada no mesmo foi a identificação de uma oportunidade de negócio.

A falta de capital de giro foi apontada, tanto pelas empresas em atividades como pelos negócios extintos, como a maior dificuldade na condução das atividades das empresas. A carga tributária e a recessão econômica também foram fatores citados pelos empresários como inibidores dos negócios.

Os dois grupos, firmas de sucesso e extintas, julgaram que a empresa, para ter sucesso, deve possuir bom conhecimento do mercado onde atua. Também ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio foram fatores considerados importantes para o sucesso do empreendimento.

Estes dados mostram que os empreendedores, principalmente de pequenas empresas, parecem não possuir conhecimento teórico - talvez somente o prático - para a abertura e condução de uma nova empresa. A capacidade individual de assumir riscos e tomar decisões em ambientes turbulentos necessitava de algo mais para tentar minimizar a mortalidade das empresas. Conforme FARREL (1993), este algo mais estaria no espírito empreendedor, levando à criação de algo novo, à edificação de um negócio ou a um comportamento competitivo.

Conforme FERREIRA *et alii* (1999), atribui-se ao empreendedor a habilidade de construir negócios para a geração de empregos e a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática de seu negócio, para mantê-lo competitivo.

*Em relação à percepção do ambiente, os empreendedores vêem os vários problemas e dificuldades como oportunidade para mudança. Determina e ordena seu ambiente de negócio.* (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP, 1999: 17).

Na tentativa de reduzir a mortalidade, com o desenvolvimento de uma metodologia inovadora para abertura de novos negócios, o Instituto Superior de Administração, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR, desenvolveu um programa de formação de novos empreendedores, onde cada futuro empreendedor passava por um treinamento, com o objetivo principal de obter conhecimentos técnicos que pudessem ajudá-los a entender e conhecer seu futuro negócio. Também haveria necessidade, por meio do programa, de conhecer um pouco mais sobre o futuro empreendedor, seu perfil, suas características básicas, o que o estimulava para a abertura de um empreendimento, seu sucesso e as causas de um possível fracasso.

Esta metodologia foi desenvolvida pela *Durham University Business School*, Inglaterra, e adaptada para a realidade do Brasil pelos professores do ISAD.

Durante o programa, de 60 horas, o futuro empreendedor desenvolvia um Plano de Negócios, que, no final, era apresentado.

Formaram-se neste curso 300 alunos, num período de 15 meses. Muitos destes alunos após verificarem e confirmarem, por meio desta metodologia, que sua idéia não era viável, acabaram desistindo da abertura da empresa, pois estava claro que aquela idéia que os acompanhava há anos - o sonho de tornar-se patrão - se fosse adiante, levaria a desastrosos processos, que assim foram evitados. Outros empreendedores, após conclusão do programa para formação de novos empreendimentos, confirmaram sua idéia de negócio, a qual era perfeitamente adequada à realidade econômica e com possibilidade de sucesso próximo. Houve casos em que, após verificar que uma idéia de negócio não seria viável, o empreendedor buscava uma nova idéia, concretizando seu sonho.

Segundo DRUCKER (1987), o empreendedor constantemente está buscando a mudança, reagindo a ela e explorando-a como sendo uma oportunidade. Com a aplicação da metodologia, o empreendedor poderia explorar uma outra oportunidade, com conhecimento teórico suficiente para minimizar seus erros.

## **DIFICULDADES DOS EMPREENDEDORES EM UM NOVO NEGÓCIO**

Segundo BHADE *apud* MINTZBERG E QUINN (1999), pesquisas recentes em mais de 100 empresas americanas, realizadas por alunos do MBA da *Harvard Business Review*, revelam que muitos empreendedores de sucesso gastam pouco tempo analisando e pesquisando sobre o novo negócio. Ainda este mesmo autor cita um estudo de 1990 da *National Federation of Independent Business*, com 2994 empresas iniciantes, mostrando que os fundadores que passavam longos períodos em estudos, reflexão e planejamento não tinham maior probabilidade de sobreviver durante seus três primeiros anos que as pessoas que agarravam as oportunidades sem nenhum planejamento. A análise pode retardar a entrada no mercado até vir a ser tarde demais ou pode matar idéias ao identificar inúmeros problemas.

TIMMONS E HORNADAY *apud* DOLABELA (1999) apresentam algumas características dos empreendedores, como, por exemplo: o empreendedor tem um modelo, que é uma pessoa que o influencia; possui perseverança e tenacidade; trabalha sozinho; tem grande energia; sabe fixar metas e alcançá-las; tem forte intuição; o empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua; traduz seus pensamentos em ações, entre outras características.

Estes mesmos autores falam também sobre os fatores de sucesso, segundo o próprio empreendedor: não assumir riscos desnecessários, mas riscos calculados; fazer da oportunidade e dos resultados sua obsessão; ter orgulho de suas realizações; ficar com as coisas do jeito que são e procurar melhorá-las.

O CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL - CEPPE (1995), após pesquisa com 259 micro e pequenas empresas, apresentou um quadro comparativo, no Estado do Paraná, quando foram observados alguns aspectos relevantes em empresas de sucesso e em empresas que encerraram suas atividades:

Aspecto Observado	Empresas de sucesso	Empresas que encerraram suas atividades
Planejamento prévio	6 em cada 10 empresas realizaram.	4 em cada 10 realizaram.
Sistema de controle	Apenas 1,4% das empresas não possui.	Cerca de 22% das empresas não possuíam.
Programa de qualidade	28,5% das empresas desenvolvem algum tipo de programa de qualidade.	Apenas 2,6% das empresas desenvolveram algum tipo de programa de qualidade.
Evolução tecnológica	8 em cada 10 empresários acompanham.	5 em cada 10 empresários acompanhavam.
Orientação especializada	44,1% recorrem a alguma orientação.	21,6% dos empresários recorreram na época.
O SEBRAE Paraná	4,3 das empresas entrevistadas não conheciam o SEBRAE.	13,3% das empresas entrevistadas não conheciam o SEBRAE.

EM RESUMO, RESULTADOS DA PESQUISA:

**Causas entre as empresas que encerraram suas atividades no Estado do Paraná:**

Planejaram pouco suas ações.

Os empresários eram imediatistas.

Os sistemas de controles eram limitados e pouco técnicos.

Não utilizavam programa de qualidade.

As empresas não eram informatizadas.

Preferiram resolver os problemas da empresa, individualmente, a recorrer à ajuda especializada.

**Causas, entre as empresas de sucesso no Estado do Paraná:**

Suas ações são mais planejadas e pensadas.

Controlam tudo o que podem, propiciando a informação certa, na hora certa, para a tomada de decisão.

Procuram atualizar-se com as evoluções tecnológicas do mercado.

Realizam pós-venda.

Estão procurando cada vez mais informatizar seus processos.

A maioria conhece o SEBRAE Paraná.

## MITOS

Existem muitos mitos a respeito da realidade do empreendedor, talvez por ser um assunto não difundido de forma ampla, com algumas ações isoladas, como, por exemplo, instituições de ensino superior adotando em seus currículos a disciplina de empreendedorismo ou gestão de negócios ou novos empreendimentos, o que faz com que haja muitas distorções entre empreendedores. Dentre estas distorções, por exemplo, a dificuldade de diferenciar idéia de oportunidade. Então, como conhecer um empreendedor, apenas pelo *feeling*?

TIMMONS *apud* DOLABELA (1999) cita alguns mitos sobre o empreendedor:

- empreendedores não são feitos; nascem;
- qualquer um pode começar um negócio;
- empreendedores são jogadores;
- empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas;
- empreendedores experimentam grande estresse e pagam preço alto;
- começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência;
- empreendedores devem ser novos e com energia;
- outros.

A presença desses e outros mitos acaba amedrontando os futuros empreendedores. Assim sendo, torna-se necessária a formação dos empreendedores, cujo papel principal, através de um plano de negócio, é orientá-los sobre as chances de seu futuro negócio, evitando investimentos desnecessários e inúteis, em função do pouco conhecimento sobre a atividade empreendedora.

## A METODOLOGIA - ISAD

O objetivo do programa é preparar potenciais empreendedores para abertura de um negócio.

É destinado a três tipos de públicos:

- pessoas que pensam em abrir a própria empresa, sem uma orientação ou idéia específica de negócio;
- pessoas com uma idéia de negócio mais estruturada e concreta;
- pessoas com empresa montada há pouco tempo, que necessitem de novas estratégias e alternativas para seu negócio.

A metodologia a ser utilizada são aulas expositivas, estudos de caso, exercícios e dinâmicas de grupo, enfatizando-se o aprendizado pela experiência (*learning by doing*).

O conteúdo é dividido em seis módulos, com total de 60h/aula:

## **1º MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA**

Perfil do empreendedor, mercado de trabalho, empregabilidade e postura empreendedora, discussão das causas do fim do emprego e postura a assumir diante desta realidade.

## **2º SELEÇÃO DA IDÉIA**

Opções para criação do negócio: franquia, aquisição de empresas, terceirização. Também a análise do setor do negócio.

## **3º VALIDAÇÃO DA IDÉIA**

Análise do mercado da nova idéia: clientes. Identificação de necessidades, segmentos e quantificação do segmento.

Análise do mercado: concorrentes. Estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, enfoque. Busca de vantagem competitiva sustentada.

Estabelecimento da estratégia de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação. Dinâmica: preferências do consumidor. Análise financeira preliminar: *make a living*.

## **4º IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS**

Identificação de fontes de matéria-prima, fornecedores, equipamentos necessários. Análise do ponto.

Identificação de processos: *just-in-time*, *kanban*, qualidade.

Recursos humanos: motivação, trabalho em equipe, sistemas alternativos de remuneração.

## **5º INÍCIO DO NEGÓCIO**

Administração financeira.

Passos para abertura da empresa: legislação, financiamento, tributos.

## **6º ASPECTOS DE GESTÃO DA NOVA EMPRESA**

Noções de negociação.

Gestão simulada: análise de casos.

## **PLANO DE NEGÓCIO**

Durante todo o programa é desenvolvido o plano de negócios, sendo apresentado ao final do programa.

O plano de negócio é a formalização das idéias, da oportunidade, dos conceitos, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizar riscos, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.

### **IMPORTÂNCIA DO PLANO DO NEGÓCIO:**

Principal: aumenta as chances de sucesso de um novo negócio.

### **IMPORTÂNCIA PARA O EMPREENDEDOR:**

- permite visão de conjunto do novo negócio, evitando a parcialidade;
- avalia potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como suas necessidades operacionais e financeiras;
- examina as diferentes estratégias competitivas de marketing, vendas, finanças e produção;
- realiza simulações e, portanto, evita gastos e riscos de erros no início da operação de um novo negócio;
- consiste num documento básico para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- facilita a apresentação do novo negócio para clientes e fornecedores e, assim, pode contribuir à obtenção de condições mais favoráveis para o empreendimento;
- serve para orientar os empregados na execução de suas tarefas, de acordo com a estratégia definida para o empreendimento;
- avalia a motivação, empenho e conhecimento dos possíveis sócios (delegar a cada um deles a parte da preparação do plano pela qual serão responsáveis e examinar os resultados).

### **IMPORTÂNCIA PARA O INVESTIDOR:**

Consiste em um instrumento fundamental para os possíveis investidores avaliarem o empreendimento.

Em geral, os investidores avaliam:

- o conceito do negócio: necessidades dos clientes, grupo de clientes que vai atender e como atender estas necessidades;
- as características do novo negócio e do setor: potencial e lucro, crescimento;
- a originalidade do empreendimento, a diferenciação e a estratégia competitiva;
- as necessidades financeiras, o fluxo de caixa, o *pay-back*, taxa interna de retorno;

- a credibilidade e a qualidade da equipe gerencial, refletidas na sua experiência e na qualidade do plano de negócio.

## RESULTADOS

Neste trabalho apresentamos a metodologia utilizada pelo Instituto Superior de Administração para a formação de novos empreendedores e observamos seu potencial para desenvolvimento e aplicação de forma continuada. Empreendedores que passaram pelo programa e abriram um novo negócio puderam constatar, durante o treinamento, a eficácia do processo, que os ajudou na construção e condução do novo empreendimento.

Enquanto que para aquelas pessoas que não obtiveram êxito com suas idéias de negócios, mas que também com o programa puderam visualizar que não teriam condições de abrir um novo empreendimento, em função de todo um diagnóstico desenvolvido e alguns esforços para melhorarem sua posição no mercado, o resultado negativo possibilitou a mudança de empreendimento ou a constatação de que, naquele período, a alternativa ainda era manter-se garantido como funcionário em outra empresa, em muitos casos. O sonho de tornar-se proprietário de uma empresa ainda estava distante.

Durante 15 meses, trezentos novos empreendedores passaram pelo programa. Assim sendo, vimos a grande potencialidade da aplicação do programa para obtenção de benefícios extraordinários que se pode esperar com sua introdução e aplicação, apesar de que o estudo se tenha limitado ao mérito qualitativo.

Entretanto, a pesquisa pretende estender-se à aferição quantitativa, esperando-se que chegue à mesma conclusão aqui obtida de forma qualitativa.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. Causas do sucesso e do encerramento das atividades da pequena empresa no Estado do Paraná. 1995.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARREL, Larry. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, A. *et alii*. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Canadá, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, B. James. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESAS. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília: Ed. SEBRAE, 1999.

Edição eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:  
**BRUHMER CESAR FORONE CANONICE**