

Empreendedor E Processo Empreendedor No Brasil: Resultados De Uma Pesquisa De Campo

Miguel Juan Bacic
bacic@eco.unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas

Maria Carolina A.F. de Souza
carols@eco.unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar os principais aspectos que caracterizam o processo empreendedor por oportunidade em empresas industriais e de serviços relacionados com a indústria no Brasil, durante a década dos 90. O processo empreendedor surge da interação de um conjunto de fatores, tais como, motivações, competências, redes e posse de recursos financeiros, etc, que se estendem ao longo de diversas etapas, que se iniciam com a incubação da idéia, passam pelo início da empresa e vão até à consolidação do empreendimento. Foram entrevistados 169 empreendedores. Os empreendimentos foram classificados, segundo o setor de atividade, em tradicionais e com base no conhecimento, e em dinâmicos e não dinâmicos, segundo a capacidade de crescimento. A pesquisa permitiu esboçar e analisar o perfil do empreendedor, a natureza dos fatores necessários para o desenvolvimento do empreendimento e as estratégias seguidas pelos empreendedores ao longo do processo. Observou-se que embora haja um conjunto de fatores que podem ser considerados comuns a qualquer tipo de empreendedor e de empreendimento, há também características que pesam mais em se tratando de empreendimentos com maior conteúdo de conhecimento e nos empreendimentos que mostraram maior capacidade de crescimento.

1. Introdução

Diversos estudos, tais como OCDE (2001 e 2002) e o da London Business School (GEM, 2002) mostram a relação positiva que existe entre a criação de novas empresas, o crescimento econômico e a criação de oportunidades de trabalho para as pessoas. O relatório da OCDE de 2002 tem como foco a formulação de diretrizes para promover o desenvolvimento de novas empresas e ressalta o papel das pequenas e médias empresas para o desenvolvimento: *“There is growing recognition of the contribution that private enterprise in particular micro, small and medium enterprises make to economic and social development. In many countries they have been the major engine of growth in employment and output over the last two decades and are seen, in the context of so-called developing countries, as a vehicle for a ‘self-help’ route to poverty eradication”* (OCDE 2002, p. 6). Por seu turno, Gibb e Hannon (2006, p. 21) destacam o papel do empreendedorismo no desempenho das economias ocidentais e afirmam: *“There is now wide acceptance of the centrality of entrepreneurship to shaping the future competitive position of western economies”*. Os estudos do GEM separam conceitualmente os empreendimentos iniciados tendo como base

motivações ligadas à necessidade (em muitos casos de sobrevivência dos empreendedores), daqueles que surgem da percepção de oportunidades. São os empreendimentos com base na oportunidade aqueles que tem o maior potencial de afetar positivamente a economia.

Uma questão que os *policy makers* devem enfrentar refere-se ao como formular políticas que estimulem o surgimento de novas empresas (por oportunidade) que possam ter razoáveis possibilidades de sobrevivência e expansão. O processo de criação de uma nova é inerentemente complexo e engloba desde a percepção da oportunidade de mercado até a exploração dessa oportunidade. Isso implica resolver uma longa série de problemas relacionados com a tecnologia, análise de mercado, produção, fornecedores, logística, marketing e financiamento. É evidente, portanto, que o estímulo ao surgimento de novas empresas não pode ser feito apenas com mecanismos pontuais, tais como crédito fácil ou programas tópicos de apoio ao empreendedorismo. A compreensão do processo empreendedor deve ser o ponto inicial para a formulação de políticas mais adequadas.

A literatura econômica tem estudado o processo empreendedor sob diversas perspectivas. Enquanto alguns autores destacam os atributos de personalidade e motivação, por exemplo, McClelland (1961) e Gilder (1984), outros focalizam mais o processo. Alguns autores como Gibb e Ritchie (1982) enfatizam que o sucesso de um empreendimento depende da qualidade da oportunidade de negócio identificada (a idéia), do acesso aos recursos e sua organização, da habilidade do empreendedor e de suas motivações. Outros, como Johannisson (1998), destacam o papel das redes dentro do processo. Gibbs (2006) critica enfaticamente o modelo tradicional ensinado nas escolas de negócio que outorgam prioridade ao plano de negócio, e fundamenta a crítica argumentando que o plano de negócio não é apropriado quando existe incerteza e complexidade. O autor propõe um quadro conceitual sobre o processo empreendedor que se baseia na forma em que o empreendedor faz as coisas, pensa, sente, se comunica, organiza e aprende. Kantis, *et al* (2002) diferenciam etapas distintas no processo empreendedor e discutem os diversos tipos de recursos aos quais o empreendedor pode ter acesso.

2. Modelo de processo empreendedor

A partir da revisão da literatura observa-se que há etapas diferentes no processo empreendedor e necessidade de diversos tipos de recursos. As etapas englobam: incubação da idéia, início do empreendimento e consolidação inicial (Kantis *et al*, 2002). Essas etapas, para serem percorridas, precisam da ação sistêmica de distintos fatores: motivacionais, competências, redes de sustentação e recursos financeiros (McClelland 1961, Gilder, 1984, Gibb e Ritchie, 1982, Kantis *et al*, 2002).

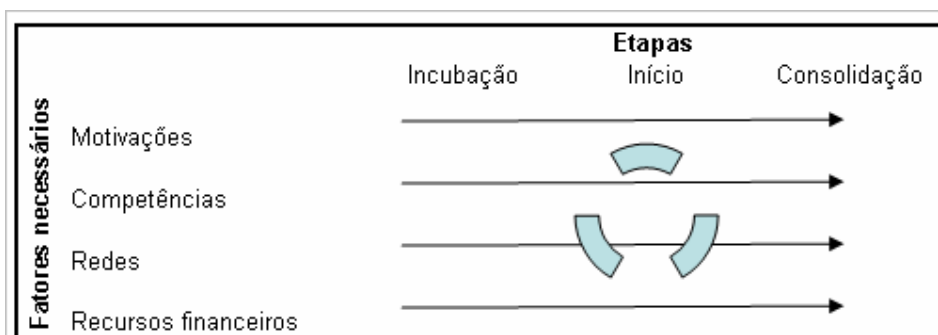


Figura 1- Etapas e fatores necessários para o sucesso do empreendimento

Fonte: elaboração própria

No conjunto das competências cabe destacar três aspectos: a habilidade para tolerar riscos, o estudo formal e a experiência acumulada no trabalho. Das competências, surge o potencial de identificar e adquirir ou desenvolver a tecnologia-chave necessária ao empreendimento. As competências também são requisito para a capacidade de identificar a oportunidade que dará origem à idéia do negócio. Os ganhos inerentes à posse de competências podem se bastante ampliados se o empreendedor tiver, adicionalmente, acesso aos benefícios derivados de redes de relacionamentos. As redes são de três classes. A rede pessoal é composta por familiares, amigos e conhecidos, que, de alguma forma, podem apoiar o empreendedor. A rede profissional é composta pelos contatos oriundos da experiência de trabalho do empreendedor e da sua experiência atual como empresário: colegas, fornecedores, clientes. A rede institucional é constituída pelas instituições de apoio às pequenas empresas, pelas associações comerciais e empresariais, pelas universidades e pelos professores. As redes permitem acesso a recursos importantes: tecnologia, informações sobre o mercado, recursos diversos importantes para o empreendimento. Da interação entre redes e competências obtém-se um ganho sinérgico que é fundamental para o desenvolvimento e consolidação do empreendimento. A ação desses fatores precisa ainda da sustentação motivacional e do acesso aos recursos financeiros, ao longo das distintas etapas, para possibilitar a consolidação e o sucesso do empreendimento.

3. Caracterização do processo empreendedor a partir dos resultados de pesquisa de campo com empreendedores no estado de São Paulo

Dado o objetivo de identificar e analisar as características do processo empreendedor, foram entrevistados 169 empreendedores por oportunidade, proprietários de empresas abertas no Estado de São Paulo, a partir de 1990, com, no mínimo, 3 anos de vida, todos sócios fundadores. As empresas estudadas atuam em segmentos do setor industrial e de serviços relacionados com a indústria. As empresas foram divididas em: dinâmicas (com 15 ou mais empregados) e em não dinâmicas (com menos de 15 empregados), de acordo com a potencial capacidade de crescimento. Do total de empresas, 120 foram classificadas como dinâmicas e 49 como não dinâmicas. Além dessa, foi feita outra divisão, considerando-se o conteúdo de conhecimento implícito da atividade: empresas convencionais ou tradicionais (têxteis, cerâmicas, mecânicas, metalúrgicas, etc) e empresas com base no conhecimento (software, biotecnologia). Foram pesquisadas 112 empresas tradicionais e 57 empresas com base no conhecimento.

A idade média das empresas estudadas é de 7 anos. As empresas têm, em média, entre 2 e 3 sócios. O sócio fundador é, em 89% dos casos, do sexo masculino e com idade média de 41 anos. Em média, o pensamento de tornar-se empreendedor surgiu aos 27 anos; iniciou seu primeiro empreendimento aos 30 anos de idade, e começou o empreendimento atual aos 34 anos. Em 47% dos casos, o empreendedor teve sua origem social na “classe média”, em 29% dos casos na “classe média-baixa” e em 16% na “classe baixa”.

As empresas estudadas mostraram sensível potencial de crescimento e relevante capacidade de geração de emprego, entretanto baixa (porém crescente) atividade exportadora, tal como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Vendas, emprego e exportações

Variáveis	Ano inicial			3 anos depois			No momento da pesquisa		
	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Receita média anual (US\$)	183,4	234.6	57.7	459,6	607.5	110.3	993,6	1332.9	162.5

Numero médio de empregados	8,5	10,5	3,4	16,9	21,5	5,7	29,2	38,3	6,8
Exportações (% da receita total)	0,5	0,7	0	1,1	1,4	0,4	2,3	2,5	1,9

Fonte: dados pesquisa de campo

Nota-se melhor desempenho das empresas dinâmicas nas variáveis Receita e Exportações, já a partir do ano inicial. Ademais, a proporção receita média anual das empresas não dinâmicas/receita média anual das empresas dinâmicas cai ao longo do tempo (de 25% no ano inicial para 18% 3 anos depois e para 12% no momento da pesquisa). O mesmo ocorre com a proporção referente ao número médio de empregados (32%, 27%, e 18%, respectivamente), sinalizando a diferente capacidade de crescimento.

O positivo desempenho dessas empresas e a sua capacidade de gerar empregos exigiram um volume relativamente pequeno de capital inicial. Assim, 80,9% das empresas apontaram um investimento inicial inferior a 100 mil dólares. Observa-se que as empresas dinâmicas foram constituídas com um capital inicial algo maior que as não dinâmicas, indicando que o investimento inicial tem alguma relação com o dinamismo do empreendimento. No entanto, não é o capital a variável que explica o desempenho posterior, mas sim um conjunto de variáveis, relacionadas com as motivações, escolaridade, redes e competências, tal como será analisado nos próximos itens.

Quadro 2 - Investimento inicial (US\$)

Faixa de investimento (US\$)	Total (% de empresas)	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
100,000	80,9	78,3	87,2
100,000 a 500,000	16,1	18,4	10,8
<500,000	97,0	96,7	98,0
500,000 a 1,000,000	1,8	2,5	-
>1,000,000	1,2	0,8	2,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: dados pesquisa de campo

Como e por que esses empreendimentos se consolidaram no mercado? Que fatores explicam seu sucesso? A resposta a essas questões é relevante em termos de formulação de políticas públicas que visem facilitar o surgimento de novos empreendimentos.

Uma hipótese da pesquisa é que as competências entre empresários que iniciam empresas convencionais e empresas com base no conhecimento são diferentes. Outra hipótese é que os empresários de empresas dinâmicas têm maior experiência prévia e melhor acesso às redes, relativamente aos empresários das empresas dinâmicas, o que explica o maior potencial de crescimento de suas empresas. No próximo item, busca-se avaliar essas hipóteses de trabalho tendo como base os resultados da pesquisa de campo.

3.1. Análise dos resultados

Este item é dedicado ao relato das principais informações obtidas com a pesquisa. Quando identificadas situações díspares entre as empresas tradicionais e as empresas com base no conhecimento e entre empresas dinâmicas e não dinâmicas, salienta-se a situação de cada classe.

3.1.1. Os fatores necessários

Quanto aos fatores requeridos, destacam-se as motivações, as competências, as redes e os recursos financeiros.

Os resultados da pesquisa indicam que, no geral, o empreendedor possui motivações endógenas relativas à auto-realização e à vontade de colocar em prática seus conhecimentos, tem nível de escolaridade sensivelmente superior ao da média brasileira, tem experiência prévia de trabalho em atividade relacionada com seu empreendimento. Ademais, consegue transformar suas inquietações num empreendimento a partir de uma significativa interação com pessoas (família, amigos, colegas de trabalho, relações comerciais, conhecidos), empresas com as quais se relaciona comercialmente e com relativo apoio de instituições. Nessa interação, encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora ao longo das etapas de constituição e consolidação do empreendimento.

Na etapa de incubação é identificada a oportunidade que dará origem ao empreendimento e é planejado o negócio. Fatores como pré-requisitos são: estudo formal, a experiência prévia de trabalho (desta experiência emerge a oportunidade identificada), a existência de uma rede de contatos de origem profissional e pessoal (que permite acesso a recursos e onde são encontrados os sócios do novo empreendimento) e aspectos motivacionais e de habilidade para lidar com o risco. A existência de uma rede de apoio institucional pode contribuir para o aprimoramento do planejamento do negócio.

Na etapa inicial do empreendimento, as redes são importante fonte de apoio, seja no acesso aos clientes, seja na solução de problemas diversos. A estratégia de mercado adequada (evitando a concorrência ao escolher atuar por meio da diferenciação) e a existência de recursos financeiros próprios são dois aspectos necessários para a consolidação do empreendimento. O acesso ao crédito bancário é restrito, porém crescente à medida que o empreendimento vai se consolidando. Os recursos financeiros próprios são muito importantes para dar início ao empreendimento..

3.1.1.1 Motivações

O quadro 3 apresenta as motivações que levaram o empreendedor a pensar em se tornar empresário. Destaca-se a importância atribuída aos fatores relativos à realização e à evolução pessoal. Dadas as características da amostra pesquisada (empresas relacionadas com a indústria), o desemprego não é motivação importante, mas o motivo “preocupação com a melhoria de renda” aparece como o terceiro mais apontado. O modelo de rol, ou referência, (seguir o modelo de um empresário admirado) e a tradição familiar têm peso pouco importante. As variáveis “ser o próprio chefe” e “seguir a tradição familiar” embora não tão relevantes, são relativamente mais importantes para os empreendedores das empresas não dinâmicas.

Quadro 3 - Fatores motivacionais importantes para pensar em se tornar empresário (respostas múltiplas) (em %)

Motivação	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Realização pessoal	89,9	91,7	85,7
Por em prática os conhecimentos pessoais	81,7	81,7	81,6
Melhorar a renda pessoal	74,0	72,5	77,6
Contribuir com a sociedade	51,5	50,0	55,1
Ser o próprio chefe	44,4	40,0	55,1
Ser como um empresário admirado	30,8	29,1	34,8
Obter status social	23,1	25,0	18,4
Ficar rico	22,5	23,3	20,4

Por estar desempregado	10,7	13,3	4,1
Seguir a tradição familiar	9,5	5,0	20,4
Por não ter podido estudar	3,6	4,2	2,0
Média de menções	44	4,4	4,6

Fonte: dados pesquisa de campo

3.1.1.2. Competências

Os empreendedores pesquisados apontam que têm relativa propensão a correr riscos (infere-se que toleram riscos). O quadro 4 mostra sua posição pessoal em relação à seguinte afirmação: “frequentemente assumo riscos quando tomo decisões relacionadas com minha empresa”.

Quadro 4 - Propensão a correr riscos (em %)

Resposta	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Concorda	69,8	71,7	65,3
Discorda	22,5	17,5	34,7
Neutro	7,1	10	0
Não se aplica	0,6	0,8	0

Fonte: dados pesquisa de campo

A respeito da tolerância ao risco vale mencionar a ampla resenha de um conjunto de textos que tratam do tema feita por Menguzzato Boulard e Urria Urbietta. A pergunta que buscam responder é “¿Por qué los individuos deciden emprender nuevos proyectos empresariales aun a pesar del elevado riesgo que estos comportan?” (Menguzzato Boulard e Urria Urbietta, 2004, p. 76). Um significativo número de autores da escola cognitiva defende, segundo esses resenhistas, que o empreendedor tende a subestimar o risco, o que de alguma forma seria uma vantagem dado que facilitaria a tomada de decisões estratégicas. Palich e Bagby (1995) retratam melhor a relação do empreendedor com o risco, pois a relacionam com a percepção de oportunidades. De acordo com esses autores, na avaliação de um mesmo cenário os empreendedores tendem a perceber maiores oportunidades que os dirigentes de carreira das empresas, e ao mesmo tempo se preocupam menos com as ameaças. Ou seja, na resposta da questão formulada, há que considerar, além do fator risco, o peso das oportunidades percebidas e a análise estratégica realizada pelo empreendedor. No que tange a esse aspecto, os empreendedores das empresas dinâmicas parecem perceber melhor as oportunidades e parecem mais propensos a assumir riscos.

A idade do empreendedor pode ser um fator explicativo do tempo disponível para acumular competências. Os empresários de empresas dinâmicas acumularam mais experiência antes de pensar em serem empreendedores e tinham idade média superior ao iniciar o primeiro empreendimento.

Quadro 5- Idade do empreendedor (em anos)

No momento da pesquisa		Ao pensar em tornar-se empreendedor		Ao iniciar o primeiro empreendimento		Ao iniciar o empreendimento atual	
Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
41.9	38.9	27,2	25,2	30,4	27.7	35.7	32.1

Fonte: dados pesquisa de campo

Quanto à escolaridade, os dados do quadro 6 indicam que dois terços dos empreendedores da amostra estudada têm mais de 12 anos de estudo (no mínimo ingressaram na universidade). Esse dado contrasta com o perfil da população como um todo, no estado de São Paulo, no qual menos de 20% das pessoas têm 12 ou mais anos de estudo. Observa-se que há diferenças no estudo formal entre empresários de empresas tradicionais e de empresas com base no conhecimento. Estes últimos apresentam um nível bem mais aprofundado de estudos, especialmente de pós-graduação. Os empresários de empresas dinâmicas apresentam também maior escolaridade do que aqueles de empresas não dinâmicas.

Quadro 6 - Escolaridade segundo atividade (em %)

Nível atingido de escolaridade	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Empresas com base no conhecimento	Empresas tradicionais
Pós – graduação completa	15,0	16,8	10,5	28,1	8,1
Pós – graduação incompleta	4,8	4,2	6,3	8,8	2,7
Graduação universitária completa	39,6	41,2	35,4	35,1	41,8
Graduação universitária incompleta	7,2	5,9	10,4	10,5	5,5
Ensino técnico completo	15,0	14,3	16,7	10,5	17,3
Ensino médio completo	7,8	8,4	6,3	1,8	10,9
Ensino técnico incompleto	1,8	1,7	2,1	-	2,7
Ensino médio incompleto ou nível inferior	9,0	7,6	12,5	5,3	10,9

Fonte: dados pesquisa de campo

O estudo formal não é suficiente para adquirir as competências empresariais, conforme evidenciado no Quadro 7. A experiência no trabalho aparece como o mais apontado como fonte na qual o empreendedor adquire as habilidades necessárias ao desenvolvimento de sua futura empresa. A família e a universidade ficam, nesse aspecto, relegadas a um segundo plano, com destaque para o “trabalho duro” e os “conhecimentos técnicos” respectivamente. Cabe observar que os estudos universitários são a base a partir da qual é adquirido o conhecimento técnico.

Quadro 7 - Local onde o empreendedor adquiriu as competências empresariais

Competência	Experiência de trabalho	Contexto familiar	Universidade	Cursos de treinamento	Escola técnica	Ensino médio
Solução de problemas	89,3	29,0	36,7	32,5	22,5	8,9
Trabalhar em equipe	81,7	19,5	26,0	17,8	10,1	10,1
Negociar	79,9	18,3	10,7	16,0	3,6	2,4
Administrar	76,9	17,2	23,7	28,4	7,1	1,2
Tolerar a incerteza	75,1	30,2	13,6	11,2	1,8	1,2
Planejar	74,6	18,9	27,8	27,2	6,5	3,0
Trabalho duro	72,2	43,8	12,4	3,6	40,7	1,8
Convencer a motivar	69,8	28,4	16,0	28,4	3,6	5,3
Conhecimento técnico	66,9	5,9	44,4	30,8	29,0	5,3
Marketing	66,3	6,5	20,7	28,4	6,5	0,6
Comunicar-se	65,7	39,1	26,6	26,6	6,5	13,0
Capacidade de comunicar-se com outras pessoas	64,5	52,1	26,6	17,8	8,3	12,4
Criatividade	63,3	27,2	28,4	14,8	13,0	11,8
Vocação pra negócios	62,1	33,1	13,0	13,6	7,1	5,9
Média de menções	10,1	3,7	3,3	3,0	1,3	0,8

Fonte: dados pesquisa de campo

A experiência profissional e os estudos formais universitários, em conjunto, possibilitam o acesso à tecnologia necessária para iniciar a empresa, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Importância da experiência profissional e a educação para ter acesso à tecnologia necessária para iniciar a empresa (em %)

Experiência/educação	Total
Experiência Profissional	94,5
Educação pós – universitária	83,3
Educação universitária	78,5

Fonte: dados pesquisa de campo

3.1.1.3. A interação em redes de relacionamentos

A interação no âmbito de redes de relacionamentos é fundamental para o acesso aos recursos necessários para o empreendimento (informações, tecnologia-chave e recursos importantes). O quadro 9 mostra a importância das redes pessoais e profissionais com as quais interage o empreendedor. São bem mais importantes que a rede institucional. Observa-se que, comparativamente as empresas tradicionais, as instituições têm um papel bem mais importante no acesso às informações e à tecnologia-chave para as empresas com base no conhecimento.

Quadro 9 - Componentes da rede que contribuíram para o acesso aos recursos necessários para iniciar a empresa - segundo atividade (em %)

Rede	Informação			Tecnologia - chave			Outros recursos úteis		
	Total	Empr. base Conh.	Empr. Trad.	Total	Empr. base Conh.	Empr. Trad.	Total	Empr. base Conh.	Empr. Trad.
Rede profissional	79,9	77,2	81,3	63,9	68,4	61,6	49,1	43,9	51,8
Fornecedores da região	49,7	33,3	58,0	37,3	31,6	40,2	34,3	26,3	38,4
Consumidores localizados na mesma região	49,1	50,9	48,2	27,8	35,1	24,1	18,3	19,3	17,9
Consumidores localizados em outra região	44,4	42,1	45,5	26	24,6	26,8	24,3	19,3	26,8
Fornecedores de outra região	43,8	35,1	48,2	33,7	36,8	32,1	26,6	22,8	28,6
Outros colegas	23,7	28,1	21,4	17,2	19,3	16,1	9,5	12,3	8
Rede pessoal	77,5	73,7	79,5	64,5	68,4	62,5	47,3	45,6	48,2
Amigos	57,4	54,4	58,9	39,6	45,6	36,6	26	22,8	27,7
Conhecidos	52,1	54,4	50,9	37,9	43,9	34,8	22,5	22,8	22,3
Pessoas desconhecidas apresentadas por alguém conhecido	36,7	29,8	40,2	29,6	21,1	33,9	18,9	17,5	19,6
Parentes	26,6	21,1	29,5	17,2	14	18,8	17,2	19,3	16,1
Instituições	31,1	45,6	26,8	32	43,9	25,9	12,4	15,8	10,7
Professores	18,3	35,1	9,8	21,9	36,8	14,3	6,5	8,8	5,4
Universidades	16,6	24,6	12,5	20,7	28,1	17,0	6,5	8,8	5,4
Associação comercial	13,6	7,0	17,0	7,1	5,3	8	4,7	3,5	5,4
Instituição pública	9,5	17,5	5,4	5,9	10,5	3,6	3,6	8,8	0,9
Outros	5,3	5,3	5,4	4,7	3,5	5,4	3,6	3,5	3,6
Media de menções	4,47	4,39	4,51	3,27	3,56	3,12	2,22	2,16	2,26

Fonte: dados pesquisa de campo

A análise por componente da rede mostra que amigos e conhecidos são a fonte mais importante para o acesso aos recursos para o início da empresa. Como muitas dessas amizades e relacionamentos tiveram início durante a atuação profissional anterior (como empregado ou empresário) ou durante o período de estudos, deve-se considerar a inter-relação, sempre

existente, entre a experiência de trabalho e estudo acumulada e o capital constituído pelas amizades e relacionamentos.

Ao observar o papel de cada componente por atividade e por tipo de recurso aportado, é possível verificar diferenças entre as empresas com base no conhecimento e as empresas tradicionais. No que tange ao conjunto de informações necessárias para iniciar a empresa, nas empresas convencionais o papel mais importante é cumprido pelos amigos e fornecedores da região, ficando em terceiro lugar os conhecidos. Nas empresas com base no conhecimento a ordem de importância é amigos, conhecidos e consumidores da região. Isso parece mostrar que as primeiras tendem a ser mais orientadas aos aspectos relativos à produção e as segundas às necessidades dos clientes.

Outro aspecto no qual é possível observar sensíveis diferenças entre as duas categorias é no papel dos diversos componentes da rede institucional, bem mais ativos no caso das empresas com base no conhecimento: professores, universidades e instituições¹ parecem representar uma fonte mais valiosa de apoio para essa classe de empreendimento. A associação comercial é mais útil para as empresas tradicionais.

No caso do acesso à tecnologia-chave amigos, conhecidos e professores foram os componentes mais importantes nas empresas com base no conhecimento. Nas empresas tradicionais, os fornecedores, amigos e conhecidos tiveram o papel mais importante. Fica claro, nesse caso, a dinâmica diferente existente entre as duas categorias de empresas. As empresas tradicionais dependem de fornecedores para o acesso à tecnologia, enquanto as empresas com base no conhecimento têm maior espaço de criação ou pesquisa para obter a tecnologia. Os componentes institucionais, especialmente professores e universidades, mostraram-se novamente bem mais importantes no caso das empresas com base no conhecimento.

No que se refere ao acesso aos demais recursos, observa-se um perfil semelhante entre as duas categorias: fornecedores, amigos e conhecidos cumprem o papel principal. Os componentes institucionais cumprem nesse caso papel semelhante. Um aspecto observado na pesquisa é que há uma relação positiva entre a escolaridade do empresário e o tamanho da rede. Uma rede maior pode significar maior acesso a informações importantes para a consolidação do empreendimento. Outro aspecto é o destaque dado pelos entrevistados ao papel da rede como meio que possibilita soluções para os problemas encontrados nos anos iniciais de vida da empresa (quadro 10).

Quadro 10 - Importância da interação com a rede nos anos iniciais de vida da empresa (em %, menções múltiplas)

Importância para:	Total
Obter informações sobre o contexto de negócios	89,7
Conseguir clientes	85,3
Conseguir bons fornecedores / subcontratados	78,8
Contratar bons empregados	71,2
Média de menções	3,25

Fonte: dados pesquisa de campo

3.1.1.4. Recursos financeiros

A posse de economias pessoais é uma condição necessária para dar início ao empreendimento (quadro 11). Fornecedores e clientes contribuem também de forma significativa. O crédito comercial obtido é resultado do relacionamento anterior dos empreendedores com os fornecedores, em sua condição de empregados ou empresários, e que

¹ Por exemplo, cabe destacar o programa Softex, que teve, a partir do início da década dos 90, importante papel no apoio às empresas de software.

gera as bases de confiança necessárias. Desse relacionamento anterior é que é possível entender o papel importante do adiantamento de clientes (fundamental no capital de giro da empresa em início de atividades), em especial quando se considera que o crédito bancário é restrito. À medida que a empresa se desenvolve, as economias pessoais vão perdendo importância no financiamento das atividades da empresa e o crédito bancário começa a ganhar relevância. Fornecedores e clientes mantêm sua posição relativa. Dada a restrição de recursos, as empresas foram abertas com equipamentos usados (em vez de novos) e com um tamanho menor que aquele que seria o mais adequado, conforme avaliação dos empreendedores. Questionados pela razão pela qual não fizeram maior uso de recursos bancários, os entrevistados responderam, em 81% dos casos, que as fontes de financiamento disponíveis eram inadequadas para as necessidades do empreendimento.

Quadro 11 - Principais fontes de recursos financeiros e estratégias de aplicação de recursos de importância moderada ou importante no início da empresa e nos 3 primeiros anos de vida (em %, menções múltiplas)

Fonte / estratégia de aplicação	Início	3 Primeiros anos de vida	Variação (%)
Fonte			
Economias pessoais dos fundadores	100,0	67,7	-32,3%
Fornecedores (crédito comercial)	46,6	49,2	5,5%
Clientes (adiantamentos)	32,1	31,5	-2,0%
Bancos cheque especial (uso do limite)	28,3	31,5	11,4%
Parentes e amigos	25,2	16,9	-32,8%
Atraso no pagamento de impostos	16,0	16,9	5,6%
Cartão de crédito pessoal (fundadores)	13,0	11,4	-12,9%
Bancos (empréstimos)	11,5	21,0	83,1%
Factoring	9,2	12,1	32,4%
Inversões privadas (pessoas que não são nem parentes nem amigos)	4,6	3,2	-30,6%
Instituições públicas nacionais empréstimos, garantia	3,9	4,9	26,7%
Estratégia de recursos			
Compra de máquinas e equipamentos usados ao invés de novo	56,5	49,2	-13,0%

Fonte: dados pesquisa de campo

3.1.2. Principais aspectos do processo nas etapas de incubação e do início do empreendimento

Nesta parte são apresentados e analisados os principais aspectos relacionados com a incubação (desenvolvimento da idéia) e do início do empreendimento.

3.1.2.1. A incubação

Na etapa da incubação há dois aspectos importantes: entender como foi identificada a oportunidade e saber qual a natureza dos estudos prévios realizados. As principais fontes de informação para a identificação da oportunidade surgiram da experiência no trabalho e da interação com outras pessoas (quadro 12).

Quadro 12 - Fontes de informação relevantes para identificar a oportunidade que originou a idéia de negócio (em %, menções múltiplas)

Fontes	Total %	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Experiências em trabalho / atividades anteriores	78,1	78,3	77,6
Interação/discussão com outras pessoas	71,0	71,7	69,4
Participação em feiras comerciais	37,3	40,8	28,6
Revistas	29,0	30,8	24,5

Leituras de jornais	26,0	26,7	24,5
Leituras de artigos acadêmicos	13,0	14,2	10,2
Outros (internet, rádio, televisão, etc)	21,3	8,3	10,2
Média em menções	2,8	9,2	6,1

Fonte: dados pesquisa de campo

Os empresários das empresas dinâmicas apontam maior número de fontes e se diferenciam daqueles de empresas não dinâmicas na maior importância atribuída na participação em férias, na leitura de revistas e artigos acadêmicos.

Quadro 13 - Principais característica das pessoas que contribuíram com informações para identificar a oportunidade de negócio (em %)

Característica	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Executivo de uma PME	30,6	30	32,1
Empregado	22,6	22,3	23,5
Executivo de uma grande empresa	19,3	22,3	11,1
Profissional	17,3	16,4	19,8
Outro	8,6	7,3	12,3
Membro de uma instituição de apoio as PME's	1	0,9	1,2
Banqueiro	0,7	0,9	0

Fonte: dados pesquisa de campo

As pessoas importantes para a identificação da oportunidade representam elementos da rede de relacionamentos profissionais; o principal ator é o “Executivo de uma PME”. Nota-se também o papel do “Executivo de uma grande empresa” no caso das empresas dinâmicas.

As informações dos quadros 12 e 13 revelam o papel importante da atividade anterior a das redes do empreendedor potencial. A identificação da oportunidade necessita de uma acumulação anterior de competências e de relacionamentos. Dessa forma, processos que visem estimular o surgimento de novas empresas, que não considerem este fator estão fadados ao fracasso. Por outro lado, a interação deve ser com interlocutores qualificados, que tenham experiência e visão profissional: executivos ou pessoas empregadas, que contribuam com o levantamento de aspectos de aspectos críticos para qualificar a oportunidade.

Os estudos realizados previamente ao início da empresa visam levantar informações de mercado e verificar a viabilidade econômica do empreendimento. Os empreendedores informaram conhecer mais os aspectos relativos à produção e características de mercado, que os aspectos necessários para serem competitivos. Provavelmente tenham adquirido posteriormente esse conhecimento (quadro 14).

Quadro 14 - Informação disponível antes de iniciar a empresa (em % respondentes que informaram Sim)

Informação	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Conhecimento técnicos para ser competitivo e forma de acesso	88,7	87,5	91,7
Características de mercado	84,6	86,7	79,6
Tamanho do mercado	75,7	73,3	81,6
Quantidade e características dos potenciais concorrentes	70,5	69,7	72,3
Canais de distribuição e forma de acesso	68,7	68,6	68,8
Tamanho de investimento necessário para ser competitivo	53,6	53,8	53,1
Tamanho de planta necessário para ser competitivo	41,1	40,5	42,6

Fonte: dados pesquisa de campo

Os empresários das empresas não dinâmicas apontaram ter tido maior quantidade de informação disponível que aqueles de empresas dinâmicas, especialmente nos aspectos

relativos aos conhecimentos técnicos. Os empresários das empresas dinâmicas informaram ter tido bons conhecimentos no referente às características dos mercados, equilibrando melhor os aspectos técnicos com os mercadológicos, comparativamente aos das empresas não dinâmicas.

No conjunto de estudos realizados, predomina a estimativa de vendas e custos acompanhada da estimativa de renda pessoal que o negócio permitiria (quadro 15). À medida que aumenta a escolaridade tende a aumentar o uso de instrumentos mais complexos, tais como plano de negócios, estimativa do fluxo de caixa e previsão da taxa interna de retorno.

Quadro 15 - Escolaridade e estudos realizados para subsidiar o projeto (em %, menções múltiplas)

Estudos	Total	Pós – graduação completa ou incompleta	Estudos universitários completos	Menor escolaridade
Uma estimativa das vendas e dos custos	79,9	84	86,5	72,1
Um calculo da renda pessoal esperado para o futuro	53,3	56	59,5	45,6
Um plano de negocio	49,7	56	56,8	41,2
Um fluxo de caixa para os primeiros anos de operação	39,1	48	43,2	32,4
Um calculo do período necessário para recuperar o capital	37,3	40	44,6	27,9
Um calculo da taxa interna de retorno	26	40	29,7	17,6
Média de menções	2,85	3,24	3,2	2,37

Fonte: dados pesquisa de campo

3.1.2.2. Início do empreendimento

A demanda era crescente no momento do lançamento do produto (em 82% dos casos). Isso evidencia a importância de políticas macroeconômicas expansivas para estimular o surgimento de novas empresas.

Os clientes iniciais são encontrados dentro do tecido empresarial (o que é consistente com o processo que levou a identificar a oportunidade do negócio e com a natureza das redes construídas). As empresas com base no conhecimento têm maior capacidade de fornecer produtos novos aos clientes na etapa inicial. As empresas dinâmicas se concentram nas relações dentro da cadeia produtiva e não fornecem para consumidores individuais. Essa estratégia de atuar dentro da cadeia produtiva propicia seu maior crescimento (quadro 16).

Quadro 16 - Clientes no início da empresa atual (em %, menções múltiplas)

Tipo de clientes no início da empresa	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas	Empresas com base no conhecimento	Empresas tradicionais
Outras empresas que não produziam os bens/ serviços da empresa	58,6	55,8	65,3	66,7	54,4
Empresas que produzem os bens / serviços e passam a comprar da empresa	35,5	40,8	22,4	28,0	39,3
Consumidores individuais	28,4	25	36,7	29,8	27,7
Média de menções	1,22	1,22	1,24	1,2	1,2

Fonte: dados pesquisa de campo

A estratégia de lançamento do produto das empresas baseadas no conhecimento reflete sua capacidade de inovação (que deve ser entendida em âmbito nacional). Essas empresas conseguem ser inovadoras nacionais e encontrar bases que possibilitam estratégias de diferenciação. As empresas convencionais baseiam sua estratégia de produto na diferenciação ou no menor preço. As empresas dinâmicas construíram sua oferta a partir da identificação de demanda específica e da adaptação para as necessidades locais de solução internacional

existente. As não dinâmicas apostaram mais que as dinâmicas na introdução de novo produto que conheceram no exterior. Isso sinaliza que são menos sensíveis à importância do estudo das condições da demanda, pois não partiram da identificação de necessidade específica (quadro 17).

Quadro 17 - Estratégia de produto no momento do lançamento (em %, menções múltiplas)

Estratégia	Total	Empresas dinâmicas	Empr. não dinâmicas	Empr. base no conhec.	Empr. tradic.
1. Produto/ serviço inovador (inclusive a nível internacional)	2,4	2,5	2	5,3	0,9
2. Produto / serviço inovador (a nível nacional)	26,6	26,7	26,5	50,9	14,3
2.1 introduziu no mercado um produto/ serviço que conheceu no exterior	6,5	5,8	8,2	12,3	3,6
2.2 Identificou no país uma necessidade específica e diferente da oferta disponível a nível internacional e realizou a adaptação/ desenvolvimento especial para satisfazê-la	19,5	21,7	14,3	36,8	10,7
3. Produto/ serviço competitivo baseado na diferenciação	54,4	55,8	51	45,6	58,9
4. Produto/ serviço competitivo baseado no menor preço	26	26,7	24,5	12,3	33,0
Média de menções	1,36	1,39	1,27	1,63	1,21

Fonte: dados pesquisa de campo

A concorrência foi de intensidade média e alta (65% dos casos) e os concorrentes eram de porte pequeno e médio (68% dos casos). A intensidade razoável (mas não excessiva) da concorrência e o porte dos rivais, constituiu um ambiente que não bloqueou o crescimento das empresas. As empresas competem em sua maior parte com outras pequenas e médias empresas (PMEs). Entretanto, em um quarto dos casos foi apontada a concorrência com grandes empresas. A estratégia seguida pelas empresas é um fator explicativo do seu crescimento: as do grupo menos dinâmico seguiram uma estratégia menos agressiva: qualidade maior a preços maiores, e as do grupo mais dinâmico foram mais agressivas, qualidade maior a preços semelhantes. A maior efetividade da estratégia das empresas dinâmicas pode ser reflexo do maior acúmulo de competências empresariais dos empreendedores dessas firmas, comparativamente às empresas do outro grupo.

Quadro 18 – Intensidade da concorrência e porte dos concorrentes nos 3 anos iniciais de vida da empresa (em %, menções múltiplas)

Variável	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Intensidade da Concorrência			
➤ Média	36,7	35,8	38,8
➤ Alta	28,4	27,5	30,6
➤ Baixa	16,6	17,5	14,3
➤ Muito Alta	12,4	14,2	8,2
➤ Muito Baixa	5,9	5	8,2
➤ Não teve concorrência	0	0	0
Porte dos concorrentes			
➤ PMEs	67,9	66,7	70,8
➤ Grandes Empresas	26,8	27,5	25
➤ Ambos	5,4	5,8	4,2
➤ Não teve concorrência	0	0	0

Fonte: dados pesquisa de campo

O quadro 19 mostra os principais problemas nos três anos iniciais. Os principais problemas são “clássicos” e de certa forma inerentes às etapas iniciais de um empreendimento: dificuldades de fluxo de caixa, dificuldades para conseguir clientes e dificuldades para a contratação de empregados qualificados. Os entrevistados das empresas dinâmicas relatam ter tido menos problemas no que tange à obtenção de informações sobre o mercado e para gerenciar a empresa que as não dinâmicas. Isso é coerente como do fato de que as empresas dinâmicas declararam ter tido melhores conhecimentos do mercado antes de constituir a empresa comparativamente as não dinâmicas (ver quadro 14) e também com a maior experiência prévia do empreendedor de empresas dinâmicas.

Quadro 19 - Problemas principais nos 3 anos iniciais da empresa (em %, menções múltiplas)

Problemas	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Ter um fluxo de caixa equilibrado	80,7	81,5	78,7
Conseguir clientes	75,9	78,2	70,2
Contratar empregados qualificados	73,5	74,8	70,2
Adquirir máquinas e equipamentos adequados	60,2	61,3	57,4
Obter informação de mercado	54,8	52,1	61,7
Gerenciar a empresa	54,2	49,6	66,0
Conseguir fornecedores adequados	53	53,8	51,1
Adaptar os produtos / serviços às necessidades dos consumidores	48,2	47,1	51,1
Certificação com padrões de qualidade	47,6	48,7	44,7
Gerenciar a produção	45,8	46,2	44,7
Gestão das relações com os clientes	39,2	38,7	40,4
Contratar gerentes	33,1	37,0	23,4
Média de menções	6,66	6,69	6,6

Fonte: dados pesquisa de campo

Os empreendedores utilizam uma rede complexa para solucionar seus problemas, possibilitando assim a consolidação do empreendimento. A rede profissional (fornecedores/clientes) foi considerada mais importante que a pessoal (família/amigos), que também tem papel destacado. As universidades, agências de pesquisa, colegas e instituições públicas tem papel relativamente semelhante e inferior aquele dos recursos internos. As instituições de apoio têm papel importante para o grupo de empresas mais tradicionais e as universidades papel de importância semelhante para os dois grupos de empresas.

Quadro 20 - Fonte de apoio recebido para resolver os problemas nos 3 anos iniciais da empresa (no caso de problemas resolvidos) (em %, menções múltiplas)

Fonte	Total	Empresas dinâmicas	Empresas não dinâmicas
Fornecedores / Clientes	53,6	57,1	44,7
Família / Amigos	30,7	26,1	42,6
Universidades / Agências de Pesquisa	16,3	16	17
Colegas	15,7	15,1	17
Instituições Públicas (por exemplo, Sebrae)	14,5	9,2	27,7
Consultorias	12	12,6	10,6
Câmaras	1,2	1,7	0
Nenhuma das anteriores: apenas com recursos internos	28,3	29,4	25,5
Média de menções	1,72	1,67	1,85

Fonte: dados pesquisa de campo

4. Conclusões e recomendações

Os diferentes aspectos do empreendedorismo no Brasil estudados na pesquisa que serviu de referência para este trabalho evidenciam a relevância dos processos de aprendizado coletivo e da inovação integrada ao ambiente de atuação das pessoas e das relações pessoais, profissionais e institucionais. O empreendedor de sucesso, tal como afirma Gibb (2006) lida bem com a incerteza e com a complexidade e se dispõe a aprender permanentemente.

A partir dos resultados da pesquisa pode-se sugerir que as **capacidades empreendedoras**, ao menos no âmbito da amostra estudada, **decorrem** principalmente do conjunto formado pela articulação entre: **a experiência anterior no trabalho**, os **estudos de nível superior** que possibilitem as bases técnicas e um **contexto familiar favorável**. A soma de tais capacidades empreendedoras e dos fatores motivacionais endógenos favoráveis transforma um indivíduo em um potencial empreendedor. O trabalho anterior, em qualquer porte de empresa, é importante para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras. Pode-se afirmar, que **uma pessoa sem experiência anterior de trabalho terá maiores dificuldades para iniciar um novo empreendimento e ter sucesso**, dentro das estruturas de mercado dentro das quais agem as empresas pesquisadas (empresas industriais e de serviços relacionados com a indústria).

No que diz respeito **à identificação de oportunidades** de negócios e **à rede de relacionamentos do empreendedor**, constatou-se que esta última é fundamental para a identificação de oportunidades de negócios, e dentro dessa rede a mais importante é a rede de relações profissionais. A maior facilidade de acesso às redes e a maior experiência prévia representa um importante fator de diferenciação entre empreendedores de empresas dinâmicas dos de empresas não dinâmicas. Os empreendedores das empresas com base no conhecimento possuem competências relacionadas ao estudo formal, notadamente superiores aos dos empresários tradicionais.

As instituições, ao contrário do que seria recomendável em se tratando de estímulos ao empreendedorismo, jogam um papel limitado no desenvolvimento de novas empresas, de acordo com as informações dos entrevistados. Poucos empreendedores apontaram utilizar os mecanismos disponíveis. As instituições públicas e as Universidades são mais importantes que as empresas de consultoria na solução dos problemas. As instituições públicas ou para estatais (por exemplo, SEBRAE) têm mais importância para as empresas tradicionais do que para as do setor mais avançado. No caso das empresas com base no conhecimento, constatou-se um papel mais destacado para a rede institucional, especialmente professores, universidades e instituições de apóio.

Além de recomendações de políticas que já são tradicionais no Brasil, tais como a abertura de incubadoras de empresas em cidades e em universidades, de implementar cursos de empreendedorismo em universidades, os dados da pesquisa indicam que são necessárias ações adicionais. É importante formular ações que incentivem o contato entre profissionais e professores, especialmente em cursos de pós-graduação, o que propiciará a interação de profissionais que buscam maiores conhecimentos, que já possuem sua rede de contatos, e docentes, capazes de transmitir conhecimentos tecnológicos.

Outra recomendação de caráter geral refere-se ao desenvolvimento de programas de incentivo à abertura de empresas, e financiamentos para pessoas potencialmente interessadas em se tornar empreendedoras, que tenham o perfil do empreendedor encontrado na pesquisa. Finalmente, há que recomendar às incubadoras de empresas, que em seus processos de seleção deixem de olhar como prioritário o caráter acadêmico-inovador de projeto, e que outorguem menor importância ao plano de negócio (de acordo com as informações do quadro 15 uma estimativa de vendas e custos seria suficiente). Além disso, devem estimular a

apresentação de projetos nos quais ao menos um dos sócios tenha tido experiência profissional em área relacionada com o projeto de forma a possibilitar a inserção da empresa nas redes de relacionamentos, e facilitar seu acesso ao mercado. Não se pretende que essas recomendações sejam exaustivas, mas apenas enfatizar, tendo como base os resultados da pesquisa, que fomentar de fato o empreendedorismo, requer a compreensão e reconhecimento de suas inerentes fragilidades. Assim como o empreendedor não pode ter aversão total ao risco, as ações de estímulo não podem ter aversão total às limitações típicas de novos empreendimentos. As ações devem exatamente ter como propósito representar mecanismos para atenuar ou eliminar os efeitos de tais limitações, em especial no que se refere às dificuldades de acesso a conhecimentos essenciais e ao necessário. Em se tratando de pequenos empreendimentos, não pode haver exigências que não sejam compatíveis com suas características. Dessa forma, ações de apoio poderão efetivamente contribuir para que o empreendedorismo mais que um modismo “vazio” ou uma forma precária de sobrevivência em situações de desemprego, represente uma contribuição efetiva para o desenvolvimento, conforme ressaltados nos estudos referidos no início deste texto.

5. Bibliografia

- Menguzzato Boulard, N. e Urria Urbieto, J. A..(2004). Heurísticos y sesgos cognitivos en la decisión estratégica directiva de formación de alianzas estratégicas. **Revue Sciences de Gestion**, nº 41, 67-99.
- Kantis, H, Ishida, M Kornori, M.(2002) **Entrepreneurship in emerging economies:the creation and development of new firms in Latin America and East Asia**. Washington : Inter-American Development Bank.
- Gibb, A. A., Ritchie, J.(1982). Understanding the Process of Starting Small Business. **European Small Business Journal** 1: 26-46.
- Gibb, A.A (2006) Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments Is it possible to achieve this with the existing paradigm? The 51st International Council for Small Business (ICSB) World Conference“Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments” Melbourne Australia. June 18-21 2006
- Gibb, A.A., Hannon P.. (2006) Towards the Entrepreneurial University **The International Journal of Entrepreneurship Education**, Volume 4, 2006
- Gilder, J. (1984). **The Spirit of The Enterprise**. Middlesex: Penguin Books Ltd.
- Johanisson, B. (1988) Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns. **Entrepreneurship & Regional Development**, 10(4): 297-312.
- McClelland, D. (1961). **The Achieving Society**.New York: The Free Press.
- OCDE. (2001). Entrepreneurship, Growth and Policy. Paris: **OCDE**.
- OCDE (2002) Creating Effective Policy For Enterprise Development Preliminary Draft. **OCDE: Directorate For Financial, Fiscal And Enterprise Affairs Investment, Finance And Enterprise Development Programme**
- GEM (2002). **Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report**. Babson College/London Business School.
- Palich, L. E. Bagby, D. R. (1995). Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneur Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom. **Journal of Business Venturing**, 10 (6), 425-438.