

**A ACEITAÇÃO DO USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS POR  
EMPRESÁRIOS: UM PROBLEMA DE FORMAÇÃO ACADÊMICA?**

**THE ACCEPTANCE OF THE USE OF MANAGEMENT TOOLS BY  
ENTREPRENEURS: A PROBLEM OF ACADEMIC BACKGROUND?**

Maurício Fernandes Pereira<sup>1</sup>  
Pedro da Costa Araújo<sup>2</sup>  
Sérgio Machado Wolf<sup>3</sup>

**RESUMO**

A prática do empreendedorismo mostra-se cada vez mais freqüente no Brasil como opção de carreira, frente às dificuldades sócio-econômicas que assolam o país e reduzem as oportunidades para aqueles que querem ingressar no mercado de trabalho. No entanto, a prática do empreendedorismo convive com a falência de muitas organizações, em decorrência dos baixos níveis de educação e da desmotivação dos empresários para utilizarem ferramentas gerenciais capazes de profissionalizar suas atividades. Este artigo tem por objetivo identificar o grau de importância que os micro e pequenos empresários dão a essas ferramentas gerenciais, especificamente o plano de negócios, para a abertura e gestão de uma empresa. Considera-se que os conhecimentos relacionados com essas ferramentas gerenciais estão atrelados a formação acadêmica do empresário. Constata-se, ao final, que, apesar de considerarem o plano de negócios e a educação formal como fatores importantes para a gestão de seu grande empreendimento, os empresários não se sentem estimulados a dedicarem seu tempo a aprendizagem de ferramentas gerenciais. Com base nesta constatação, questiona-se a relevância dos cursos de administração, perguntando-se se estão preparados para prover os estudantes a luz de uma educação empreendedora, que estimule e viabilize a utilização de ferramentas gerenciais, como o plano de negócios, para a sobrevivência e obtenção de resultados positivos pela empresa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedor. Plano de Negócios.  
Educação formal.

---

Artigo recebido em 10/11/2009, aprovado em 23/02/2011

<sup>1</sup> Professor titular do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). mpereira@cse.ufsc.br \* 55-48-37219755

<sup>2</sup> Professor titular do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). consultor *ad-hoc* do MEC. paraujo@fapeu.org.br 55-48-32346411

<sup>3</sup> Doutorando em Engenharia de Gestão do Conhecimento – UFSC, Coordenador Administrativo do Núcleo UAB/ UFSC. sergio@ead.ufsc.br \* 55-48-37218325

GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – v 1. N. 9, p. 110 – 135, jan./abr. 2011

## ABSTRACT

In Brazil, social-economic circumstances reduce the opportunities for those intending to enter the labor market. In this context, the practice of entrepreneurship has been frequently adopted as a career opportunity. However, the practice of entrepreneurship coexists with the bankruptcy of many small and micro businesses, caused by the lack of motivation of entrepreneurs in the use of managerial tools to professionalize their activities, as well as their low level of education. The purpose of this article is to identify the rank of importance micro and small entrepreneurs give to said managerial tools, particularly the Business Plan, for the establishment and management of their companies. It was believed that the entrepreneur could learn the knowledge connected to managerial tools in general educational institutions. The main result is that, although the entrepreneurs considered the Business Plan and the formal education important factors for the management of their companies, they neither feel stimulated to dedicate time to academic education nor become skilled at managerial tools. Based on that, a question remains: in what degree are educational institutions prepared to provide students with entrepreneurial education that will enable them to use managerial tools, such as the Business Plan, so that their companies may survive and reach positive results?

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneur. Business Plan. Formal Education.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor – GEM, coordenada pela London Business School da Inglaterra e pelo Babson College dos Estados Unidos, em uma lista de cinquenta e quatro países, o Brasil está entre os que mais empreendem, ao abrir novas empresas. Ainda, de acordo com a mesma pesquisa, 33 milhões de pessoas desempenham atividades empreendedoras no país sendo que atingiu o percentual de 15% da população economicamente ativa voltada a atividade empreendedora (GEM, 2009), portanto podemos dizer que o número de brasileiros que abrem o próprio negócio é alto. Esta característica empreendedora do brasileiro foi confirmada por pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), que constatou que, anualmente no Brasil, são constituídas quase quinhentas mil novas empresas.

Entretanto, os dados de 2000 mostravam que depois de três anos de vida, 60% das empresas fecham suas portas, ainda que em o percentual de empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005. (SEBRAE, 2007).

Dentre as causas do fechamento destas empresas, destacam-se, em quase setenta por cento dos casos, aquelas classificadas como de origem gerencial. Tais causas estão relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar, de forma correta, fatores importantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento, tais como o fluxo de caixa, a concorrência nas proximidades do ponto escolhido e o potencial dos consumidores, dentre outros fatores (SEBRAE, 2007).

Uma rápida análise dos dados do GEM e do SEBRAE permite identificar um lapso entre o perfil empreendedor dos micro empresários brasileiros em geral e o dos profissionais titulados pelas Escolas de Administração do Brasil, que, até alguns anos atrás, formavam pessoas para trabalhar em grandes empresas, de acordo com as conclusões do Fórum de Educação Empreendedora do Conselho

Regional de Administração de São Paulo (FORUM DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, 2005).

Hoje, com a redução dos postos formais de trabalho que se identifica no Brasil, o empreendedorismo passa a ser visto como uma opção de carreira e uma forma de absorver os diplomados que não conseguem se colocar no mercado de trabalho (FORUM DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, 2005). Identifica-se, portanto, a necessidade de criação de um novo perfil profissional, destinado a ocupar um espaço capaz de canalizar este desejo empreendedor dos brasileiros, cabendo às instituições educadoras e, mais especificamente, aos educadores, contribuir para o desenvolvimento de uma educação empreendedora, incentivando os alunos a explorarem o espaço potencial para o empreendedorismo no país.

Ainda, de acordo com o mesmo Fórum, o processo de educação da universidade brasileira segue, historicamente, o modelo cartesiano, sendo que “sua forma de atuação, em geral, é pouco sintonizada com a realidade e necessidades do seu ambiente” (FORUM DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, 2005, p. 6)

Estas mesmas constatações já haviam sido identificadas por pesquisas do Conselho Federal de Administração, realizadas entre 1995 e 1999, e em reportagem publicada pela Revista Veja, em 2000, de acordo com Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2003), o que pode ser resumido nos seguintes aspectos:

- a) os graduados de Administração carecem de formação prática;
- b) os conhecimentos dos graduados em Administração são genéricos e superficiais;
- c) os cursos de Administração estão dissociados das necessidades do mercado;
- d) os cursos de Administração proporcionam ensino desatualizado e não criativo;
- e) os cursos de Administração não integram os conhecimentos das várias atividades de uma organização empresarial.

Diante do potencial para o empreendedorismo no Brasil e, ainda, desta realidade, em que se constata a necessidade de uma reforma no ensino para

atender às demandas deste novo cenário, este trabalho faz alguns questionamentos:

- a) os empreendedores consideram a educação formal como fator relevante para criação e a condução do seu empreendimento?
- b) Os empreendedores adotam um plano de negócios ou outro tipo de planejamento como ferramenta gerencial?
- c) Que conselhos relevantes os empreendedores têm a dar para aqueles que pretendem abrir um novo negócio?

A partir desses questionamentos, o presente artigo busca identificar qual o grau de importância que os micros e pequenos empresários dão às ferramentas gerenciais, especificamente ao denominado plano de negócios, para abertura e gestão de uma nova empresa.

A análise e resposta desses questionamentos foram feitas com base nos relatos de empreendedores já estabelecidos no mercado, obtidos através de pesquisa realizada em 2007 por alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC com empresários de micro e pequenas empresas das seguintes regiões do Brasil: estado de Santa Catarina, do Paraná, do Rio Grande do Sul, de São Paulo e do Mato Grosso do Sul.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 Uma visão geral do processo**

Significativas mudanças vêm marcando o ambiente cultural, econômico e tecnológico das organizações, criando um cenário sintetizado pela palavra globalização, que reflete o crescimento exponencial do comércio internacional em associação com o aumento igualmente extraordinário na velocidade das inovações tecnológicas (BASSI, 2000).

Segundo Tapscott (1999), as organizações dispõem de oportunidades sem precedentes para poder desfrutar de novos mercados. Por outro lado, os mercados estão mudando, encolhendo ou ampliando, mas tornando-se competitivos. Daí surge um novo ambiente competitivo global, não apenas a partir de concorrentes tradicionais, mas também formado por concorrentes não

tradicionais em mercados tradicionais. Soma-se a isso a desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos. Isso significa que os gestores das organizações não poderão mais se sentir excessivamente confiantes de que suas fatias de mercado e suas posições competitivas permaneçam asseguradas (TACHIZAWA; CRUZ JR; ROCHA, 2003).

Neste cenário, as micro e pequenas empresas despertam interesse como nova dimensão da competitividade global por sua flexibilidade de ação, pelo seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos (VILLELA, 1994). Exatamente por isso, é imprescindível que os cursos de Administração redefinam suas vocações já que, na sua maioria absoluta, esses cursos estão referenciados na grande empresa, insistindo no equívoco de que o aprendizado da complexidade das grandes empresas levará, por uma espécie de osmose, ao domínio da simplicidade das micro e pequenas empresas (DOLABELA, 2003).

Assim, torna-se urgente a introdução nos currículos dos cursos de Administração do estudo de novas formas de gestão e da educação para o empreendedorismo, temas que, atualmente, são tratados de forma superficial e marginal, desconsiderando que pequenos negócios ocupam uma parcela representativa do universo das empresas no Brasil.

## **2.2 Empreendedorismo e o empreendedor**

De acordo com as afirmações de Bosma e Levie (2010), diferentes opiniões e diferentes definições sobre o empreendedorismo podem ser observados na literatura acadêmica, em documentos políticos e na mídia, ao ponto que, o mais recente relatório emitido pelo GEM, referente a 2009, aceita a natureza multifacetada do empreendedorismo. Reconhece que uma série de condições ambientais afeta três componentes básicas do empreendedorismo: atitudes, atividades e aspirações, e que essa combinação dinâmica produz uma nova atividade, econômica e socialmente importante, gerando emprego e riqueza.

Barreto (1998) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. O autor não atrela esta capacidade a uma característica de personalidade, já que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos. Em outras palavras, empreender é conseguir criar valor através do desenvolvimento de uma empresa.

Tal definição enquadra-se no contexto brasileiro onde o que Barreto (1998) chama de “muito pouco ou quase nada”, significa, na prática, pouco capital disponível, precário nível educacional, tecnologia insuficiente, dificuldade de acesso a crédito, poucos estímulos e incompreensão das vantagens em se ter uma educação empreendedora como política de desenvolvimento econômico e social.

Em 1800, o economista francês Jean Batist Say, considerado o pai do empreendedorismo, utilizou o termo empreendedor no livro “Tratado de economia política”. Segundo Say (apud DRUCKER, 1987, p. 27), “o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Shumpeter (1959) por sua vez, definiu o empreendedor como sendo o agente do processo de “destruição criativa”, entendido como o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos mercados e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros, revolucionando sempre a estrutura econômica, destruindo sem cessar a antiga e, continuamente, criando uma nova. Tal impulso implica na criação de novos bens de consumo, da adoção de novos métodos de produção ou transporte, do surgimento de novos mercados e das novas formas de organização que a empresa capitalista cria. Para Shapero (apud URIATE, 1999, p. 49), o empreendedor é “alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto”. Drucker (1987) diz que o empreendedor é aquele que cria algo novo, algo diferente, é aquele que muda ou



transforma “valores” e, ainda, pratica a inovação sistematicamente, buscando fontes de inovação e criando oportunidades.

Kaufmann (1990) enfatiza que a capacidade empreendedora está na habilidade de inovar, de se expor a riscos de maneira inteligente, e de se ajustar às rápidas e contínuas mudanças do ambiente de forma rápida e eficiente.

Para Filion (1999) um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, além de ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detectar oportunidades de negócios.

Da análise dessas definições, constata-se que algumas palavras se repetem no mundo conceitual do empreendedorismo, tais como destruição criativa, criação, construção e tomada de iniciativa.

Degen (1989), responsável pela introdução do estudo do empreendedorismo no Brasil, destaca que são raros os traços de personalidade e comportamento que se traduzem na vontade de criar coisas novas e de concretizar, na prática, idéias próprias. O autor complementa tal constatação afirmando que as pessoas que têm vontade de realizar acabam por se destacar, na medida em que, independente da atividade que exercem, fazem com que as coisas efetivamente aconteçam.

Em termos pedagógicos, se resgatam na literatura algumas características identificadoras do empreendedor, do administrador e do técnico, com o intuito de possibilitar uma maior compreensão do tema.

Gerber (2004) apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem à papéis organizacionais, quais sejam:

a) o Empreendedor, que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional, é visionário, sonhador; o fogo que alimenta o futuro; vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; nos negócios é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados.

b) o Administrador, que é pragmático, vive no passado, almeja ordem, cria esquemas extremamente organizados para tudo.



c) o Técnico, que é o executor, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho e é um individualista determinado.

É importante destacar no pensamento de Gerber (2004) o fato dos três personagens estarem em eterno conflito, sendo que ao menor descuido o técnico toma conta, matando o visionário, o sonhador, o personagem criativo que está sempre lidando com o desconhecido.

Deve-se frisar que empreendedor não tem relação direta com o tamanho da empresa, pois na linguagem, pequeno empreendedor, alguns consideram o pequeno empresário, bem pelo contrário, a tendência é começar pequeno e chegar a ser grande, justamente pelas características empreendedoras que são encontradas na pessoa que abriu o negócio. É por isso e com o intuito de comparar a teoria com prática, destaca-se alguns depoimentos obtidos junto a empreendedores brasileiros a respeito do que é ser empreendedor (BRITO; WEVER, 2004):

O empresário não pára nunca, não tem sossego. Está sempre se atualizando. Ninguém é um bom empresário se não consegue se entregar totalmente ao negócio (Josué Gomes da Silva, presidente da Coteminas).

[...] empreendedores são perseverantes, determinados e cuidadosos (Carlos Tilkian, presidente da Estrela).

Nos Estados Unidos o empreendedor é tido como herói. No Brasil é aquele empregado que não deu certo e deu um jeito de continuar vivendo (Mark Barsinsk, sócio proprietário da Propay).

Segundo o GEM 2009, três condições básicas limitam o desenvolvimento das novas empresas brasileiras, no que diz respeito a prática empreendedora, são elas: educação e treinamento insuficientes, falta de apoio financeiro e políticas governamentais inadequadas. O SEBRAE (2007) ao realizar pesquisa sobre os condicionantes de mortalidade de micro empresas brasileiras, apresentou as seguintes causas: falhas gerenciais, causas econômicas e conjunturais, logística operacional, políticas públicas e arcabouço legal.

No tocante à condição referente à educação e treinamento, além do sistema educacional brasileiro não incentivar e preparar para o empreendedorismo, destaca-se a precariedade da educação básica no país.

Desse modo, o potencial empreendedor do brasileiro é desperdiçado. Além desse fato, os empreendedores que buscam educação formal, não conseguem a capacitação necessária por falhas no próprio ensino que, na maioria das vezes, apenas apresenta as ferramentas gerenciais, mas não ensina de que forma essas ferramentas podem ser aplicadas na prática e ter conhecimento dos benefícios que essa aplicação pode trazer para o seu negócio.

### 2.3 Empreendedorismo e discussão educacional

Embora o fenômeno do empreendedorismo seja antigo, o debate em torno do tema atingiu relevância, tanto na discussão acadêmica quanto no âmbito de políticas públicas, apenas nos últimos 25 anos. No Brasil, por exemplo, segundo relata Dolabela (1999), a primeira disciplina de empreendedorismo de que se tem notícia surgiu em 1981, na Escola Superior de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen. Com o nome “Novos Negócios”, a disciplina foi desenvolvida com base em pesquisas com empreendedores realizadas pelo autor e ministrada de 1981 a 1987.

Já na Universidade Federal de Santa Catarina ([www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)) o ensino do empreendedorismo no Curso de Administração foi iniciado em 1995 com a inclusão no currículo de três disciplinas que contemplaram conteúdos empreendedores e estavam assim distribuídas: no primeiro ano, a disciplina “Criação e desenvolvimento de novas empresas”; no quarto ano, a disciplina “Administração frente a novos cenários mundiais” e, a disciplina “Empreendimentos e modelos de negociação”. A proposta contemplava duas dimensões: a dimensão tempo e a dimensão espaço, sendo que a “dimensão tempo” considerava a velocidade em que os processos de mudança se materializavam e a “dimensão espaço” considerava “a era multimídia, da cibernética [...] no processo da vida associada” (UFSC, 1995)

Complementarmente, consta no texto da reforma curricular do Curso de Administração da UFSC, que

O profissional do amanhã necessita estar preparado a ser agente condutor das mudanças para adaptar as organizações a esse processo. [...] A hegemonia da empresa multinacional é incontestável, assim como a existência das micro, pequenas e médias empresas como mecanismo recriado pela grande organização, para sua reprodução. [...] Ser grande deixou de ser uma vantagem, sendo que o mesmo se aplica à diversificação. A empresa bem sucedida do amanhã terá tamanho médio (UFSC, 1995, p. 15).

Essa era a percepção que o grupo de trabalho responsável pela formulação da proposta de reforma curricular tinha do Curso de Administração, em 1994. Com a aprovação da referida reforma evidenciou-se, pela primeira vez, no Curso de Administração da UFSC a citação da necessidade do administrador ter uma formação empreendedora. A proposta de reforma curricular (UFSC, 1995) destaca, na formação do administrador, a importância de conteúdos programáticos que contemplem os seguintes pontos:

- a) formação empreendedora;
- b) desenvolvimento da capacidade analítica para elaborar diagnósticos e propor mudanças;
- c) desenvolvimento da capacidade de gestão;
- d) formação sistêmica;
- e) capacidade gerencial em informática.

Na concepção multidisciplinar da proposta o ensino, a pesquisa e a extensão deveriam fundamentar-se na dimensão “aprender fazendo” como tônica do curso e tendo como objeto central de estudo a empresa.

A partir de 1995, com a oferta da disciplina “Criação e desenvolvimento de novas empresas” buscaram metodologias que respondessem aos pressupostos estabelecidos na proposta curricular. Apesar de se ter identificado a necessidade de conteúdos com formação empreendedora no Curso de Administração da UFSC, o desafio didático pedagógico passou a ser o de descobrir formas adequadas de aprendizagem, ampliadoras da divulgação de tais conceitos.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa da qual resultou este artigo foi realizada em maio de 2007, como tarefa integrante do conteúdo do programa da disciplina obrigatória e do 1º ano do Curso de Administração da UFSC: “Criação e desenvolvimento de novas empresas”. O objetivo da pesquisa foi possibilitar que os estudantes associassem as teorias discutidas em sala de aula com a realidade das empresas, por meio da interação de ensino, pesquisa e extensão.

A população pesquisada consistiu em 76 micro ou pequenos empresários das seguintes regiões: Santa Catarina (63), Rio Grande do Sul (3), Paraná (2) São Paulo (6) e Mato Grosso do Sul (2). Os empresários foram escolhidos pelo critério de acessibilidade ou conveniência. De acordo com Gil (1999), neste critério de amostragem o pesquisador seleciona os entrevistados a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Os empresários entrevistados atuam nos seguintes ramos de atividade: 9 no ramo da indústria, 39 no do comércio e 28 no de serviços. A idade média de tais empreendimentos é de 6 anos. Na indústria incluem-se construtoras, confecções, fundição, indústria alimentícia, fábricas de móveis, gráfica, fábrica de tubos plásticos. No comércio, mini-mercados, restaurantes, auto-peças, loja de móveis, óticas, artigos para decoração e presentes. Na área de serviços, cursos profissionalizantes, academias de ginástica, vídeo locadoras, escritórios de consultoria e de organização de eventos. Tal amostra caracterizou-se pela diversidade, já que abrange 38 tipos de negócios.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista com aplicação de perguntas pré-definidas a um empresário de sua livre escolha, utilizando-se o critério de acessibilidade. A escolha de tal metodologia possibilitou aos pesquisadores, além da visita a um pequeno empreendimento, conhecer empreendedores e perceber, na prática, a dinâmica de funcionamento de um negócio, sendo várias as percepções resultantes do relato dos respondentes que nem sempre podem ser compreendidas de forma isolada ou fora de tal contexto.

As entrevistas foram realizadas no período de 01 a 17 de maio de 2007. A decisão de gravá-las ou não ficou a critério do entrevistado, mas todas foram registradas na íntegra. Tal procedimento mostrou-se adequado, pois propiciou a integridade dos dados no processo de análise e interpretação.

Os empreendedores selecionados deveriam ser proprietários de uma micro ou pequena empresa, estabelecida há no mínimo três anos, o que configura que já teriam ultrapassado o período de mortalidade.

Foi utilizada a tabulação simples para o tratamento das informações obtidas nas entrevistas. Após a coleta dos dados, foram feitas as análises e interpretações das informações obtidas. Nesta fase, fez-se a codificação dos dados que, segundo Rudio (2000), consiste em um processo no qual se poderá colocar determinadas informações numa categoria específica. Após a codificação, foi feita a tabulação dos dados que, de acordo com esse mesmo autor, é o processo que transforma os dados em gráficos e tabelas. Como última tarefa, os pesquisadores elaboraram um relatório a respeito da entrevista, do empreendedor e de sua empresa.

A elaboração deste artigo baseou-se em pesquisa documental, uma vez que estavam a disposição os dados da pesquisa realizada com os empreendedores, descrita no item anterior. Na perspectiva de Gil (1991, p. 51), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Este método busca identificar informações nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse do investigador.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Tipo de educação formal do empresário e sua relevância para o negócio**

Dos empresários pesquisados, 57% têm curso superior completo, 13%, curso médio completo, 10%, curso técnico e, 11% obtiveram formação em cursos livres, como pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1 – Nível de instrução dos entrevistados

Superior	57%
Ensino Médio	13%
Técnico	10%
Cursos livres	11%
Não responderam	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Os 57% dos entrevistados com formação superior (completa ou incompleta), representam um percentual superior à média nacional, portanto achado interessante para a pesquisa.

Quando perguntados se a educação formal foi relevante para o negócio, a maior parte dos entrevistados (63%) considerou que a educação formal foi importante, como mostra a Tabela 2:

Tabela 2 – Importância da educação formal

Sim, é importante	63%
Não, não é importante	23%
Não responderam	14%

Fonte: Dados da pesquisa

Independente do grau de instrução, a manifestação quanto a importância da educação formal foi positiva para a maioria dos respondentes, o que demonstra a necessidade de políticas voltadas para a educação empreendedora.

A educação formal pode contribuir para o sucesso dos negócios, não só por ampliar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, mas também por ampliar a capacidade de aproveitar oportunidades e gerar conhecimentos para então transformá-los em bens sociais.

Empreender significa modificar a realidade para dela obter a auto-realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Quanto maior o grau de escolaridade de um povo, maior o nível de emprego e renda e maior a possibilidade de empreender por oportunidade.

Nesse sentido, educar implica em despertar a rebeldia, a criatividade, a força da inovação para construir um mundo melhor. É substituir a lógica do

utilitarismo e do individualismo pela construção do humano, do social, da qualidade de vida para todos. (DOLABELA, 2003)

## 4.2 Adoção de um plano de negócios como ferramenta gerencial

Ao serem questionados se tinham ou não um plano de negócios para iniciar e manter o empreendimento, a maioria (72%) dos entrevistados afirmou não ter adotado nenhum tipo de plano formal, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Adoção de um plano de negócios

Sim, adotou	24%
Não, não adotou	72%
Não responderam	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto é um item que chama a atenção e nos faz refletir. Os negócios têm mais de três anos e com relativo sucesso, de 76 casos, 72% não fizeram plano de negócio. Qual a conclusão que podemos chegar? Os dados oferecidos pela pesquisa permitem diferentes entendimentos, o de que para esse universo não foi importante fazer o plano de negócios ou o mais aceitável é de que se tivesse sido feito os negócios teriam evoluído mais rapidamente ao ainda, estariam num estágio mais evoluído nesse momento.

A Tabela 4 abaixo permite a aferição de alguns aspectos na relação entre o nível de instrução e a utilização do plano de negócios. Dentre aqueles que têm curso superior, praticamente a metade (51%) não adotou um plano de negócios. Vale destacar, no entanto, que um número considerável dos entrevistados com curso superior (43%) utilizou um plano de negócios, sendo que tal percentual é superior em 9%, se comparado à média dos empreendedores pesquisados.

Tabela 4 – Plano de Negócios x Curso superior

Sim, adotou	43%
Não, não adotou	51%
Não responderam	6%

Fonte: Dados da pesquisa



Já para aqueles que têm apenas o ensino médio, a grande maioria (79%) não adotou um plano de negócios, como mostra a Tabela 5:

Tabela 5 – Plano de Negócios x Ensino médio

Sim, adotou	13%
Não, não adotou	79%
Não responderam	8%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados das Tabelas 3, 4 e 5 permitem constatar a tendência do perfil do empreendedor Técnico partir de uma atividade que desempenha sozinho em determinada empresa, para montar seu próprio empreendimento sem, no entanto, adotar nenhum tipo de planejamento. A propósito, a falta de tal instrumento tem sido aceita com destaque como uma das causas de mortalidade das micro e pequenas empresas. Na luta entre o Empreendedor e o Técnico, normalmente o Técnico vence, segundo Gerber (2004), e o "Técnico é quem mais despreza os instrumentos de gestão, comparado ao Gerente e ao Empreendedor.

Percebe-se que quanto mais elevado o nível de escolaridade maior é a consciência da importância do plano de negócios, o que contribui para reduzir uma das causas da mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras (SEBRAE, 2007).

O simples exercício da elaboração do plano de negócios implica num aprendizado, onde o empreendedor responde a perguntas mínimas referentes à sobrevivência do seu empreendimento (o que? quando? como? onde? a que custo?), aumentando a probabilidade de longevidade do seu negócio. Os próprios entrevistados demonstram tal percepção, o que pode ser retratado nos relatos a seguir:

O plano de negócios é uma ferramenta imprescindível para a gestão de uma empresa, pois é necessário contextualizarmos formalmente a situação existente, os recursos disponíveis e definirmos os objetivos, de forma que possamos gradativamente alcançá-los.

[...] foi notório durante a entrevista que não havia planejamento prévio no empreendimento e essa era a causa da maioria das dificuldades enfrentadas.

[...] a partir dessa entrevista ficou bem claro que na rotina empresarial não contamos com o fator sorte, que o sucesso é possível, porém através de um bom planejamento.

Verifica-se, pelos dados da pesquisa e pelos depoimentos acima, a importância do plano de negócios, o que se aplica a própria função de planejamento. Segundo Dornelas (2003, p. 98) um plano de negócio é “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto conhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Dados de mortalidade indicam como causa principal do fechamento prematuro das empresas a falta de planejamento, o que acarreta impactos significativos nos indicadores sócio-econômicos, sendo que, ao verificar o capital investido, a maior parte desses recursos (aproximadamente 74%) são próprios, pode-se inferir que o referido montante representa perda de poupança pessoal ou familiar dos empreendedores.

### 4.3 Conselhos aos futuros empreendedores

A Tabela 6 abaixo mostra os principais conselhos dados pelos empresários entrevistados para quem quer abrir um novo empreendimento.

Tabela 6 – Conselho para novos empreendedores

Plano de negócios	41%
Disciplina	22%
Motivação	20%
Outros	13%
Não responderam	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, aqui, um grande paradoxo: apesar de apenas 24% dos entrevistados terem adotado um plano de negócios conforme, verificado na Tabela 3, uma parcela significativa (41%) aconselha aos futuros empreendedores a adoção desta ferramenta. No entanto deixa de ser um paradoxo a medida que explora-se as entrevistas e associarmos que os empreendedores, depois de abrir

seus próprios negócios e observarem os erros que poderiam evitar, caso tivessem feito um plano de negócios e conseguem agora ter essa clareza de importância.

Alguns depoimentos dos entrevistadores reforçam tal percepção:

[...] Ficou evidente que o entrevistado iniciou suas atividades por necessidade e sem preparo, ou seja, não havia um planejamento inicial, muito menos buscou informação para tal e isso gerou grande parte das suas dificuldades.

[...] Nada melhor do que um contato direto com o empreendedor e o seu ambiente de trabalho para confrontarmos com a literatura e verificarmos que de fato sem a identificação de oportunidades, o planejamento, a busca da informação, entre outros são fatores essenciais para o sucesso dos negócios.

#### **5.4 Lições extraídas pelos entrevistadores**

Neste ponto, destacam-se alguns depoimentos dos alunos entrevistadores:

Antes da entrevista, o meu grande sonho para o futuro parecia um devaneio e a medida que o entrevistado relatava todas as fases do seu negócio, inclusive o sonho inicial e o sucesso posterior eu me empolgava ... Ficou totalmente claro que o sucesso também está ao meu alcance e o depoimento do empreendedor serviu como marco inicial para o meu projeto.

Percebe-se, pelo relato de alguns entrevistadores, que a motivação para se tornar um empreendedor está muitas vezes relacionada à “capacidade de sonhar”, “de correr atrás do sonho” e de “descobrir dentro de si o que se gosta”. É fato, no entanto, que esta motivação por si só não é suficiente para que um negócio seja implementado e se torne um sucesso.

McClelland (1987), Fillion (2000) e Dornelas (2005) apresentam como ponto comum que o empreendedor, por meio da imaginação e do conhecimento, precisa visualizar cenários diversos e pensar em alternativas que respondam à idéia que ele tem do seu empreendimento. Entretanto, Fillion (2000) destaca o que considera as atividades críticas para a gestão do negócio tais: conceber visões, tomar decisões e realizar as visões.

Os depoimentos a seguir demonstram a necessidade do empreendedor cumprir as funções clássicas da administração (planejamento, organização, coordenação, comando e controle), identificadas através das expressões “preparo” e “disciplina”.

O relato foi interessante, o empreendedor não citou, mas era visível a organização e a determinação dele, já que não há um padrão para fazer essa cobrança ...

Quem não tem um plano de negócios ou mesmo metas definidas para a empresa põe em risco todo o esforço e capital investidos na abertura de uma empresa.

Alguns outros depoimentos que podem ser destacados são os que se seguem:

Percebi a importância das instituições que dão suporte aos empreendedores e suas empresas, pois sem capacitação formal e um bom plano de negócios não há como competir num mercado que não dá chances para incautos.

Naquela empresa havia um cuidado especial com clientes, colaboradores e fornecedores, dava para perceber que havia orientação profissional para eles.

O empreendedor era um autodidata, na sequência da resposta da sua escolaridade que era restrita começou a citar livros e demonstrou conhecimento ao citar o plano de negócios, inclusive a abertura da sua empresa foi motivada pela leitura de um artigo de revista.

Tais declarações confirmam a necessidade do micro e pequeno empresário ter os conhecimentos necessários para gerir seu empreendimento. Os dados educacionais do empresário brasileiro estabelecido mostram que, 1,6% nunca passaram pela escola, 34,1% tiveram de 1 a anos de educação formal, 54,8% tiveram de 5 a 11 anos e somente 9,5% tiveram mais de 11 anos de estudo formal. (GEM, 2009).

Alguns depoimentos dos alunos entrevistados demonstram que, independentemente da adoção de um plano de negócios, a experiência prática dos empresários estabelecidos não pode ser desprezada como fonte orientadora para os que estão começando. E muitos novos empreendedores baseiam suas ações somente nestas experiências.

[...] ainda que a entrevista trouxe uma série de informações das quais eu desconhecia, para mim, a melhor parte foi, na seqüência da conversa, saber como funciona o mercado e o relacionamento com as outras empresas e como eles obtêm o conhecimento através de seus contatos, experiências e interações.

Um fato que me chamou a atenção foi constatar que o entrevistado nunca cursou Administração, haja vista a desenvoltura e a segurança do mesmo no discorrer da conversa [...] deveríamos ter essa interação com empreendedores o maior número de vezes possível, pois a experiência relatada é incrível e a motivação é contagiante.

Os empreendedores conhecem, de uma maneira geral, a importância de uma boa rede de contatos. Os depoimentos dos entrevistados demonstram respeito pelo conhecimento prático dos entrevistados, conhecimento este que consideram tão válido para o sucesso do empreendedor quanto os obtidos nos cursos formais. Dessa forma, é perfeitamente aceitável a visão de que o cenário ideal consiste no equilíbrio entre teoria e prática.

De acordo com Degen (1989), imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio e, não por coincidência, é a adotada pela grande maioria dos empreendedores. Para ter êxito ao imitar o sucesso alheio, o empreendedor deve observar e analisar muito bem as experiências dos outros, identificar os pontos fortes e fracos, introduzir melhorias no empreendimento original para se diferenciar dos concorrentes e não ser apenas um mero imitador.

Em outras palavras, a percepção de que uma prática de sucesso, que muitas vezes não está necessariamente atrelada a um plano de negócios, pode não gerar os mesmos resultados positivos se implementada em um outro contexto. É preciso filtrar e adaptar as informações originadas da experiência de outros empreendedores para o contexto em que o novo negócio será estabelecido. E, somado a isso, utilizar o planejamento como ferramenta para tratar as informações.

O capital a ser investido é também um ponto essencial para a abertura de um negócio e, independentemente do montante disponibilizado, a potencialização

deste recurso aumenta na medida em que sua administração está atrelada a algum tipo de planejamento, de acordo com o depoimento a seguir.

O ponto alto da entrevista com o empreendedor, na minha opinião, foi a constatação de que o sucesso é possível através de muito trabalho, organização e de uma boa idéia e não necessariamente a disponibilidade de recursos financeiros.

Neste ponto, é positivo lembrar que, segundo Degen (1989), a escassez de recursos não deve desencorajar o futuro empreendedor, pois o difícil não é conseguir capital, mas identificar uma oportunidade de negócio atraente, que consiga interessados em comprar tal idéia. A maioria dos empreendedores bem sucedidos começa sem dinheiro (DEGEN, 1989). Um bom plano de negócios facilita a identificação de oportunidades em que valha a pena investir, além de possibilitar o entendimento de que existe uma diferença entre negócio e aventura.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou, em termos gerais, que a prática do empreendedorismo está cada vez mais presente no cotidiano brasileiro como uma opção de carreira, tendência decorrente, principalmente, da dificuldade de absorção de profissionais pelo mercado de trabalho formal.

Percebeu-se que, dentre os fatores que motivaram os entrevistados a empreender, foram preponderantes os “motivos relacionados à necessidade”, e, também, “motivos relacionados à oportunidade”. Esses dois fatores conferem com os achados das pesquisas desenvolvidas pelo GEM (2009), que mostram que, ligados à necessidade, os principais motivos do empreendedorismo são a falta de emprego, a demissão e a necessidade de aumentar a renda. Já as razões relacionadas à oportunidade são o sonho, convite de alguém, aproveitamento de experiência.

Paralelamente a este potencial para o empreendedorismo existe, no entanto, uma realidade marcada por empresas que não conseguem atender às

demandas concernentes ao negócio e não sobrevivem aos desafios impostos pelo mercado, fato que está, na maioria das vezes, relacionado à falta de educação formal que proporcione aos empreendedores qualificação para gerir o negócio. Como um agravante, é preciso mencionar a negligência de grande parte dos empreendedores quanto à prática do planejamento.

No que se refere à educação formal, constatou-se que a maioria dos entrevistados (57%) tem educação superior e considera a educação formal como fator importante para a condução do seu empreendimento.

Já em relação ao planejamento, a grande maioria (72%) disse não ter nem mesmo um plano de negócios, o que constitui uma das principais causas de mortalidade identificadas pelo SEBRAE (2007). É interessante registrar porém, que 63% dos entrevistados praticam, de alguma forma, as funções administrativas de planejamento, organização, coordenação, e controle e que 59% adotam o planejamento sistemático no que se refere ao fluxo de caixa.

Cabe destacar, neste ponto, o seguinte depoimento feito por um dos entrevistados:

O empreendedor entrevistado afirmou categoricamente que não fazia uso de ferramentas para planejamento e transpareceu, de certo modo, que para tomar as decisões certas nas ocasiões apropriadas contava com um dom. O detalhe é que durante o transcorrer da entrevista pude observar que todos os procedimentos de gerência e produção eram planejados com um nível notável de organização.

O que ocorre na prática é que, muitas vezes, apesar de não assumirem formalmente a importância do plano de negócios, o empreendedor orienta suas ações de forma planejada, mesmo que instintivamente.

A certeza de que o planejamento, especificamente o plano de negócios, é uma ferramenta essencial para a gestão de um empreendimento é reforçada quando se analisam os conselhos dados pelos empresários para quem quer empreender. Apesar de muitos conselhos estarem relacionados a aspectos motivacionais, ligados a escolas comportamentais do empreendedorismo, tais como realização, gostar do que faz, vontade, dedicação e persistência, muitos são atinentes ao planejamento e à necessidade de aperfeiçoamento. Dessa



forma, apesar da maioria dos empreendedores não ter elaborado um plano de negócios, eles realçam a importância desta ferramenta no momento em que são solicitados a dar conselhos a um empreendedor que está iniciando o seu negócio.

Por fim, evidencia-se a importância da educação formal e da utilização de ferramentas gerenciais como o planejamento para o sucesso da gestão de micro e pequenas empresas. Mas constata-se também, a incapacidade do empreendedor de perceber a educação formal como um investimento que vai gerar informações essenciais para o sucesso de seu negócio e, paralelamente, de acreditar na competência das instituições de ensino de proverem efetivamente uma educação empreendedora para aqueles que se dispõem a aprender.

O desestímulo por parte dos empreendedores a dedicarem parte de seu tempo à formação acadêmica pode estar, portanto, relacionado ao fato deles não acreditarem que tal esforço vai gerar benefícios tangíveis para seu negócio. A partir daí, questiona-se até que ponto as instituições de ensino estão efetivamente preparadas para prover uma formação empreendedora que incentive os novos empresários a utilizarem a formação teórica como guia para a realidade prática. Cabe, então, concluir que o ensino formal apenas apresenta aos alunos as ferramentas gerenciais, mas não ensina como utilizá-las na prática. Ou seja, as pessoas terminam o curso de administração cientes de que as ferramentas existem, mas não aprenderam como utilizá-las, haja vista, que a verdadeira prática se aprende somente na prática com experiências reais, não obstante, aulas práticas ajudam nesse aspecto.

Torna-se urgente, portanto, uma reformulação dos cursos de Administração, com o intuito de fornecer aos alunos uma formação empreendedora, assim como de incentivar aqueles que já são empresários a buscarem constante atualização de conhecimentos para uma gestão mais profissionalizada do negócio.

## 7 RECOMENDAÇÕES

Uma recomendação básica que este estudo permite oferecer aos futuros pesquisadores, diz respeito à ampliação do escopo de análise, ou mesmo realizar

estudos utilizando o mesmo referencial teórico-empírico em outros países das Américas. Isso seria interessante, pois permitiria conhecer as diferentes realidades das universidades e de seus alunos formados no que tange a postura empreendedora.

Um outra recomendação seria a discussão do impacto dos currículos das Universidades das Américas no aluno formado, ou seja, até que ponto tais universidades contribuem ou não para a construção de um aluno com perfil empreendedor. Aqui se poderia recomendar uma pesquisa comparativa com países como Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru, Porto Rico, Panamá, Colômbia, Chile, México, República Dominicana, Costa Rica entre outros.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BASSI, E. **Empresas locais e globalização** guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Cultura, 2000.

BOSMA, N.; LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor 2009 – Executive Report**. Santiago: Global Entrepreneurship Monitor, 2009.

BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**: a experiência e as lições de quem faz acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Departamento de Ciências da Administração. **Proposta de reestruturação curricular do Curso de Administração**. Florianópolis, 1995.

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de empresas da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.34, p. 05-28, abril/jun. 1999.

\_\_\_\_\_. Aprender a empreender. In: FILION, L. J.; DOLABELA, F. et al. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura e Editores Associados, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORUM DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, 2005, São Paulo. **Resultados...** São Paulo: CRA/SP, 2005. Disponível em:  
<[http://www.crasp.com.br/grupos\\_de\\_excelencia/palestras/Geral\\_IES.htm](http://www.crasp.com.br/grupos_de_excelencia/palestras/Geral_IES.htm)>. Acesso em: 22 jul. 2005.

GERBER, M. E. **Empreender fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ática, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MACHADO, J. P et al. **Empreendedorismo no Brasil:2009 GEM**. Curitiba, 2009.

McCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**. v. 21, n. 3, 1987.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa . Brasília: SEBRAE, 2007.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JR., J. B. da; ROCA, J. A. de O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresarias da organização**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

URIARTE, L. R. Tendências empreendedoras das profissões. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 1999. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC.

VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para Discussão. BNDES. Rio de Janeiro, 1994.