

ELEMENTOS PARA UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES

**Álvaro Rojas G. Lezana - Doutor – Professor- lezana@eps.ufsc.br
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - PPGE**

**Luciane Camilotti - Mestranda - luc@eps.ufsc.br
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PPGED**

RESUMO. Um programa destinado à capacitação de empreendedores deve ser estruturado em consonância com as diversas fases do ciclo de vida de uma organização. As necessidades de formação de um empreendedor que ainda não iniciou sua empresa são fundamentalmente diferentes daqueles que já acumularam experiência de alguns anos com seu negócio. Portanto, este artigo objetiva determinar os principais elementos que devem ser incorporados a um Programa de Capacitação de Empreendedores. O estudo é realizado a partir do entendimento das características da personalidade que determinam o comportamento do empreendedor e de como as mesmas podem ser modificadas de acordo com as diversas demandas que o crescimento e a evolução da sua empresa vai exigir. No modelo proposto há um estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor e o desenvolvimento de seu empreendimento. Essas características poderão determinar o sucesso acompanhando o processo evolutivo da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação - Empreendedores - Ciclo de vida

INTRODUÇÃO

De acordo com o Sebrae/SP [OESP, 1999], em pesquisa realizada com 1.632 pequenas e microempresas cadastradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo – Jusep, entre 1995 a 1997, o número de empreendimentos desativados ou não localizados no mesmo ano de abertura na região metropolitana chega a 36%. No segundo ano de abertura, o número das empresas que desaparecem sobe para 46%, chegando a 58% no terceiro.

Muitos pesquisadores têm realizado estudos na busca do entendimento dos fatores que determinam esses altos índices de insucesso. Lezana [1995] resume estes fatores em três grandes categorias:

- **Fatores internos:** se relacionam diretamente com o negócio (direção e controle, finanças, comercialização, produção e recursos humanos). O empreendedor pode atuar sobre esses fatores e sua ação exercerá uma influência decisiva sobre o desempenho dos mesmos.
- **Fatores externos:** se relacionam com o ambiente externo à empresa (fatores regionais, demanda, oferta, fatores de produção). Sobre esses fatores o empreendedor não tem influência e, portanto, seu papel será o de aproveitar as oportunidades que lhe são oferecidas e salvaguardar-se das ameaças que lhe são impostas.
- **Fatores do empreendedor:** correspondem às características comportamentais do empreendedor (necessidades, conhecimento, habilidades e valores). Esses fatores determinam o comportamento do empreendedor e podem ser modificados.

Por outro lado, a evolução da empresa e do ambiente no qual ela está inserida demanda constantes modificações, tanto da empresa quanto da conduta do empreendedor. Isso significa que não é possível a elaboração de programas genéricos para a promoção das pequenas empresas. Há que considerar as diversas etapas do ciclo de vida das organizações e o papel que o empreendedor deverá desempenhar em cada uma delas.

O objetivo deste trabalho é relacionar as características dos empreendedores ao ciclo de vida da sua organização e, a partir deste entendimento, estabelecer os principais elementos para a elaboração de um programa de capacitação de empreendedores.

AS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Segundo a classificação dos fatores de fracasso apresentada anteriormente, o desempenho dos fatores internos e a postura da empresa em relação aos fatores externos também dependem do conhecimento e das habilidades do empreendedor. Pode-se afirmar então, que a principal variável para o estudo do êxito e do fracasso das novas

empresas é o indivíduo empreendedor e suas características comportamentais. Longen [1997] aborda o processo comportamental e define as seguintes características da personalidade que determinam o comportamento:

- **Necessidade:** é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto.
- **Conhecimento:** representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. É profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores da cada ser humano.
- **Habilidade:** é a facilidade para utilizar as capacidades. Uma habilidade é composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas. Esse conjunto imprime características próprias e inconfundíveis à mesma habilidade.
- **Valores:** é um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo. Apresentam-se organizados em uma hierarquia diferenciada para cada pessoa, na qual haverão valores prioritários em relação aos outros.

Segundo Lezana [1995], os empreendedores de sucesso apresentam características comuns, independentemente da situação socioeconômica, geográfica ou cultural. Exemplos destas características são habilidade de negociação, experiência empresarial, habilidade de comunicação persuasiva, necessidade de aprovação, identificação de oportunidades, etc.

É importante ressaltar que do conjunto de características comportamentais as habilidades podem ser desenvolvidas, o conhecimento e os valores podem ser adquiridos. Essa constatação demonstra que um programa de capacitação baseado nessas premissas podem ser uma efetiva ajuda na formação dos futuros empreendedores e daqueles que já iniciaram sua vida empresarial.

O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Dos modelos elaborados para representar o crescimento e desenvolvimento das empresas poucos abordam a postura do empreendedor em relação ao seu empreendimento. Mount [1993] apresenta um modelo de ciclo de vida composto de três etapas: empresa operada pelo proprietário, empresa administrada pelo proprietário e empresa administrada profissionalmente (Figura 1). O autor destaca também os períodos de transição que ocorrem entre cada uma das etapas e o papel diferenciado que o empreendedor assume em cada uma delas (operador, administrador, proprietário).

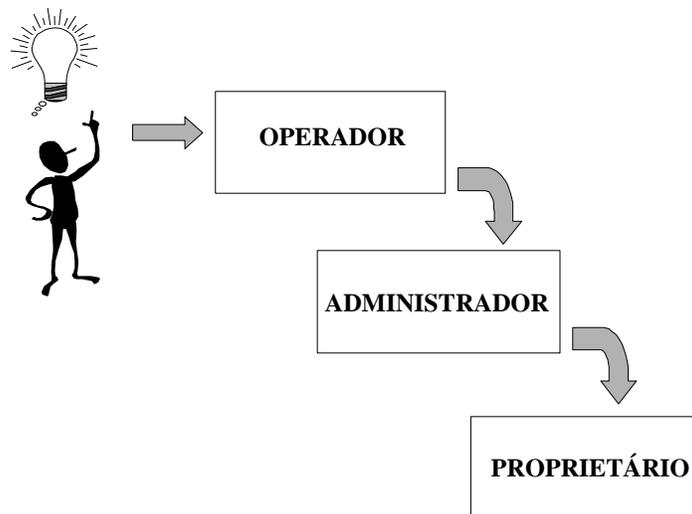


Figura 1.0: Evolução de uma pequena empresa.

- **Operador:** nesta fase a empresa gira ao redor de algum tipo de produto-mercado e um número limitado de clientes. O sucesso depende muito mais das habilidades do empreendedor, como técnico ou vendedor, do que suas capacidades gerenciais. O principal desafio para o empreendedor é fazer com que a idéia que originou o negócio tenha êxito.

- **Administrador:** é uma fase dominada pelo proprietário, caracterizada por uma maior descentralização na tomada de decisões e um estilo gerencial direcionado à delegação de autoridade. Agora, o principal desafio para o empreendedor será abandonar a posição de controle absoluto da etapa anterior para uma posição de gestor do seu negócio.
- **Proprietário:** Esta etapa se caracteriza pela presença de administradores profissionais que participam das decisões, compartilham responsabilidades e trocam informações. É necessário designar ao empreendedor o papel de estrategista da sua empresa. Esse novo papel pode não ser aceito por alguns que, até então, haviam exercido o poder absoluto sobre sua organização.

Segundo este modelo, há uma estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor, o crescimento e o desenvolvimento de seu empreendimento. Essas características determinarão o sucesso e, portanto, deverão acompanhar o processo evolutivo da empresa.

ELEMENTOS PARA A CAPACITAÇÃO

De acordo com os antecedentes apresentados, é possível imaginar que um programa destinado à capacitação de empreendedores deva ser estruturado em consonância com as diversas fases do ciclo de vida de uma organização. As necessidades de formação de um empreendedor que ainda não iniciou sua empresa são fundamentalmente diferentes de aqueles que já acumularam experiência de alguns anos com seu negócio.

O que se busca são alguns elementos (conteúdos) básicos que suportem a estruturação de programas de capacitação adequados às diversas realidades dos empreendedores. A figura 2, apresenta uma estruturação dividida em etapas e baseada nas atividades básicas que o empreendedor deverá desempenhar em cada etapa evolutiva e no conjunto de características que determinam o seu comportamento.

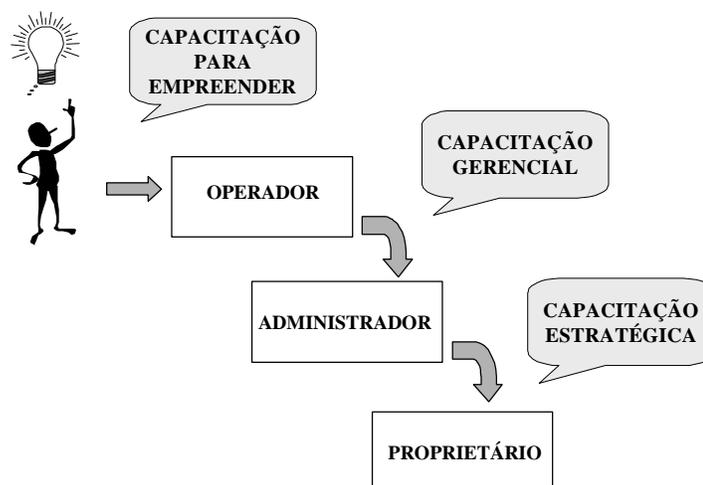


Figura 2.0: Modelo para capacitação do empreendedor.

Segundo esta visão, um programa de capacitação deve antecipar-se às necessidades futuras do empreendedor. Assim, quando o empreendedor ainda é um indivíduo com uma idéia, ele deve ser preparado para iniciar o seu negócio. O mesmo procedimento deve ser adotado para as demais etapas do ciclo de vida. Esta estrutura sugere uma formação em três etapas seqüenciais: capacitação para empreender, capacitação gerencial e capacitação estratégica.

CAPACITAÇÃO PARA EMPREENDER

Esta capacitação deve ser oferecida quando o empreendedor está convencido de que a idéia de negócio é boa e que efetivamente quer correr o risco de começar um novo empreendimento. Portanto, os conteúdos devem estar direcionados a preparar o empreendedor para a primeira fase de sua empresa. Durante este período haverá muita dificuldade. Situações novas. As preocupações do empreendedor estarão centradas em fazer com que cada dia seja superado, conseguir certa estabilidade e, principalmente, aprender com a sua própria experiência.

Dessa ótica, preparar o empreendedor para este desafio pressupõe trabalhar, dentre outras características, dedicação, motivação e espírito empreendedor. Por essa razão, o componente principal da capacitação, nesta fase, é o comportamental. Onde o

indivíduo é orientado a desenvolver habilidades e, principalmente, conhecimento sobre si mesmo.

Outro aspecto importante é a idéia. O empreendedor precisa conhecer o instrumental mínimo para poder avaliar as reais perspectivas e o risco do seu negócio. Os conhecimentos para a elaboração do Plano de Negócios se mostram de grande utilidade nesta fase.

O Plano de Negócio proporciona ao empreendedor ferramentas para a tomada de decisão. Segundo Guilhon [1998] existe uma série de problemas que costuma ocorrer na implantação e desenvolvimento de novos negócios, que podem trazer repercussões graves e irreversíveis, como por exemplo: excesso de burocracia, excesso de carga tributária, definições dos preços de venda, capital de giro, desentendimento com sócios, relacionamento com a família, falta de controle, falta de relacionamento com fornecedores, etc.

Em suma, a capacitação para empreender deve estar centrada em dois conteúdos básicos: as características comportamentais dos empreendedores de sucesso e a elaboração de um bom Plano de Negócios.

CAPACITAÇÃO GERENCIAL

Segundo os dados apresentados, muitos dos que iniciam seu próprio negócio fracassam antes de completar a primeira fase do ciclo de vida. Os que a superam e alcançam um bom domínio do empreendimento, poderão passar para a Segunda fase que exigirá deles o exercício de novas habilidades e aplicação de novos conhecimentos.

Agora a empresa exigirá do empreendedor características comportamentais que lhes possibilitem não mais a operação da mesma, senão também a sua gestão. Delegar, liderar, negociar, persuadir, etc., serão habilidades fundamentais para manter o relativo crescimento que caracteriza esta fase. Mais uma vez a capacitação terá que incorporar o desenvolvimento de habilidades comportamentais.

Entretanto, não são apenas essas habilidades que determinarão o êxito no empreendimento. Será preciso também que o empreendedor tenha conhecimentos mínimos sobre as ferramentas disponíveis para administrar seu negócio. A capacitação

deverá incluir, nesta fase, técnicas de gestão como: finanças, recursos humanos, direção, produção e comercialização.

Portanto, a capacitação dos empreendedores que se preparam para administrar seu negócio deverá contemplar as características comportamentais necessárias a esta etapa e a aquisição de conhecimentos relativos à gestão de negócios.

CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA

Poucos empreendedores completam a fase de administradores. Os que têm sucesso deverão preparar-se para delegar toda a administração da empresa em mãos de profissionais. Isso não significa que o empreendedor abandone o seu negócio, mas sim que deverá assumir outro papel. Sua preocupação nesta fase deverá ser com o futuro e com o controle das operações.

Neste contexto, é preciso que o empreendedor adquira conhecimentos que o ajudem a prospectar mercados, identificar tendências, realizar alianças, etc. A capacitação deverá ser direcionada a fornecer ao empreendedor, conhecimentos e habilidades que lhe permitam pensar seu negócio estrategicamente e controlar as atividades dos administradores .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do estudo apresentado pode-se concluir que a elaboração do Programa de Capacitação para Empreendedores não é uma atividades simples, mas que merece atenção por parte dos gestores de entidades que promovem o desenvolvimento deste setor.

Não existe uma formatação global e única para os empreendedores. Existem formatos diferentes para cada realidade que um programa de capacitação deve contemplar. O desafio reside na formatação de capacitações diferentes para cada etapa do ciclo de vida e, por outro lado, na criação de ferramentas para identificar potenciais empreendedores e a relação entre suas características comportamentais e o estágio evolutivo do seu negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. *Os Ciclos de Vida das Organizações*, 2a. (Pioneira:São Paulo), 1993.
- GUILHON, Paulo de Tarso. *Plano de Negócio e Análise* in DE MORI, Flavio. Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis. ENE. 1998.
- LEZANA, Alvaro G. Rojas. *Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción*. Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995
- LONGEN, Marcia Terezinha. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil dos empreendedores*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1997.
- MOUNT, J., Zingger, J., Forsyth, G.R.. *Organizing for development in the small business*. Long Range Planning, 1993, 26(5), 11-120.
- OESP – O Estado de São Paulo, *Registro de novas empresas cai 33% em SP*. Edição de 16/05/99.