

DOMINANDO OS DESAFIOS DO EMPREENDEDOR: O SEU GUIA PARA SE TORNAR UM EMPREENDEDOR

Günther Lothar Pertschy*

A obra em apreço é o livro editado de Birley e Muzyka, publicado pela editora Makron Books no ano de 2001 com o título **Dominando os desafios do empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor**.

A obra de Birley e Muzyka constitui-se num conjunto de artigos científicos que discutem cada uma de dez etapas do processo de eventos empreendedores.

A Parte 1 ("Apresentando o empreendimento"), a cargo de De Vries, Stevenson e Roure, detalha as características do empreendedor, como sendo às vezes aberrante em suas ações, excessivamente controlador, desconfiado, vivendo sob grande tensão e de forte necessidade narcisista, embora aja com alto nível de criatividade, em alguns casos, enquanto em outros busca estratégias primitivas para sobressair-se (DE VRIES). Stevenon, por seu turno, destaca a existência de seis dimensões da capacidade empreendedora (orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento dos recursos, controle sobre os recursos, estrutura administrativa e filosofia de recompensas), que, ao fim, conclui definindo o empreendedorismo como um padrão coerente de comportamento administrativo. ROURE, por fim, complementa expondo os dez mitos sobre os empreendedores (1. pequenas e médias empresas são as criadoras de empregos; 2. novas companhias são a fonte fundamental de crescimento no emprego; 3. empresas que crescem vêm de setores novos e de alto rendimento; 4. os empreendedores das companhias que crescem são jovens e têm alto nível educacional; 5. as empresas que crescem são desenvolvidas por empreendedores enérgicos e auto-suficientes; 6. empresas que crescem têm como alvo mercados grandes e em crescimento; 7. as empresas que crescem têm por alvo geralmente os mercados nacionais; 8. empresas bem-sucedidas que crescem usam estratégias de baixo custo para competir; 9. empresas bem-sucedidas que crescem se baseiam

principalmente em tecnologias exclusivas; e 10. empresas que crescem usam fontes sofisticadas de financiamento para se estabelecer), contestando cada um deles e, por sua vez, mostrando a realidade referente aos mesmos.

A Parte 2 ("A oportunidade"), a cargo de Muzyka, Saunders, Birley, Mcgrath, Kelly, Molian, Spinelli E Timmons, enfoca, inicialmente, a identificação das oportunidades de mercado (MUZYKA), elencando-as como sendo: novas tecnologias (raras, de risco potencial e elevado), projetos com risco menor (menor lucro), exploração de idéias relativamente simples (a maioria). O autor acresce que, na busca de oportunidades, a relação risco/retorno deve ceder um pouco da sua importância para os próprios objetivos do empreendedor. Adicionalmente, enfoca a pesquisa de mercado como de suma relevância. Saunders, por seu turno, se refere à busca de uma boa idéia como a construção de uma lista de recursos criativos que, através de estratégia pessoal, resultam em oportunidade de negócio. Neste sentido, o autor afirma que, basicamente, só há duas maneiras de criar idéias de negócios: gerando a sua própria ou desenvolvendo a de outrem. Birley lhe segue, discutindo a validade de uma oportunidade e concluindo que, embora começar um negócio dependa de uma oportunidade, mais importante ainda é saber quão boa esta é. Neste sentido, o principal é verificar o potencial de mercado (necessidade genuína). McGrath aborda o lucro por meio da parcimônia, ou seja, a característica dos empreendedores de explorar oportunidades ao menor custo possível, tendo a ver, principalmente, com outro detalhe: a falta de recursos crônica dos empreendedores (o que faz com que tentem conter seus custos). Kelly se refere aos critérios que os investidores em capital de risco e investidores privados estabelecem quando estão considerando se arriscam ou não seu capital. Molian expõe a situação atual de ingresso de novas empresas ao mercado, oferecendo estratégias adequadas para as mesmas – dentre elas,

* Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd - FURB.

o gerenciamento do risco, a cadeia de valor e a oportunidade, a criação de protótipos e a flexibilidade etc. Spinelli, por fim, cita as armadilhas e o potencial de franquia, como podendo ser, a franquia, um caso-chave de sucesso.

A Parte 3 ("Finanças"), apresentada por Bygrave, Kelly, Levie, Muzyka, Mason, Toulain, Richards, Langohr e Binks, refere-se, inicialmente, aos recursos à família e aos amigos para o capital inicial (BYGRAVE). Kelly mostra um panorama dos tipos de decisões de financiamento que o empreendedor tem que enfrentar. LEVIE aborda a dificuldade de convencer um banco a financiar um novo empreendimento. Muzyka e Birley descrevem os fatores que os investidores analisam quando pensam em investir. Mason e Harrison as fontes informais e às vezes idiossincráticas que servem para financiar novos empreendimentos. Richards explica como são construídas as estruturas financeiras para novos empreendimentos. Langohr aborda a avaliação pelo fluxo de caixa descontado e sua importância em relação às realidades do negócio. Binks e Ennew ressaltam a importância da relação com o meio bancário, com maior intimidade, para facilitar a captação de recursos e expõem os problemas quanto às garantias.

A Parte 4 ("Começando"), apresentada por Koning, Muzyka, Johnson, Grayson, Angehrn, Norburn, Aldrich e Brickman, é uma exposição extensa sobre: plano de negócios como atração de investidores; grandes gastos de tempo que o novo empreendimento envolve (e seus problemas de distração); dificuldades encontradas no começo de um negócio (e como lidar com elas); o papel do governo no auxílio às pequenas empresas (rede de cooperação); a importância da Web, especialmente para as pequenas empresas emergentes; a governança corporativa (diretores não-executivos nas empresas em crescimento); a criação de redes (auxílio às pessoas e à empresa).

A Parte 5 ("Pessoas, famílias e equipes"), exposta por Lank, Dennis, Kellogg, Meakin e Snaith, Cartwright, Boyett e Finlay, fala sobre os problemas da empresa familiar, expondo o sucesso dos negócios familiares chineses fora do seu país. Kellogg aborda a importância da administração do recurso humano em empresas iniciantes e de alto crescimento. Meakin e Snaith expõem os fatores incidentes na montagem e desenvolvimento de uma equipe de administração bem-sucedida. Cartwright e Cooper destacam a importância do espírito de equipe, como

fator de sucesso. Boyett e Finlay expõem um estudo de caso voltado para o marketing empreendedor.

A Parte 6 ("Perspectivas alternativas"), é apresentada por Boisot, Nueno, Scott *et Al*, Redding e Twaalfhoven e versa sobre a cultura corporativa num mundo visto como uma aldeia global (empreendimentos em contexto internacional). NUENO retoma o enfoque da China e suas reformas voltadas à potencialização do empreendedorismo. Scott *et alii*, apresentam exemplos empreendedores do Sri Lanka e da Nigéria, países sabidamente pobres e com graves problemas econômicos, mostrando que também é possível haver empreendedores nessas regiões. Redding compara os estilos empreendedores e organizacionais do Japão, Coréia e dos chineses étnicos. Twaalfhoven e Muzyka expõem a experiência de empreendedores nativos e estrangeiros, na Europa Central e no Leste Europeu.

A Parte 7 ("Administrando o crescimento"), por Birley, Churchill, Levie, Vandermerwe, Taylor, Bartolomé e Muzyka, aborda o impasse sobre crescer ou não crescer, descrevendo as seis fases fundamentais do crescimento empresarial e mostrando o porquê da falta de crescimento de companhias jovens. Adicionalmente, destacam o poder de foco no consumidor, os problemas que assolam a empresa em crescimento, exemplos de sucesso de empresas de médio porte (no Reino Unido, Alemanha e EUA) e as pressões derivadas do cruzamento da vida pessoal e profissional.

A Parte 8 ("Comprando uma companhia"), apresentada por Wright, Smith, Muzyka e Hay, Ullman, Johnson, Dunne e Schoenberg, aborda temas como o espírito empreendedor, no tocante ao impulso que imprime em aquisições, e as recompensas e riscos dos caminhos das aquisições pela administração (MBO). Acrescem, ainda, os atrativos que uma equipe de administração pode provocar em investidores (MBO/MBI), bem como as estratégias de jovens empreendedores que buscam interessados em dar-lhes suporte para o início de uma empresa.

A Parte 9 ("Capacidade empreendedora na organização"), exposta por Muzyka e Churchill, Macmillan e Block, Manning, Vandermerwe e Birley, aborda o empreendedorismo nas grandes organizações, quanto à sua eficácia na captura de novas oportunidades. Expõe, ainda, formas de se identificar, avaliar e selecionar oportunidades para empreendimentos corporativos, bem como a visão e capacidade empre-

enedora no setor público. Reforça o processo inovador como sustentação do espírito empreendedor e complementa as exposições com estudos de caso.

Por fim, a Parte 10 ("Colhendo"), apresentada por Birley, Selkirk, Tashjian e Weiss, Harrison, Leleux e Byrne, aborda a questão complexa de quando – e se – um empreendedor deve vender o negócio que criou, expondo dois caminhos principais para a venda de uma empresa. Adicionalmente, discute-se a questão falimentar em termos de legislação, à par de abordar os problemas de abertura do capital e dis-

sertar sobre o melhor preço com o qual pode-se negociar uma empresa.

Em suma, a obra tenta, resumidamente, traçar um rumo para o novo empreendedor, desde o momento em que tem a idéia do seu novo negócio, até que procura os benefícios que este poderá lhe trazer, caso se decida pela venda do mesmo – como forma de retorno dos investimentos e de todos os problemas e entraves que um empreendimento pode (e deverá) trazer, durante sua instalação, sedimentação, crescimento, expansão e valorização como negócio.