

Dificuldades na Criação de Empresas em Diferentes Momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores.

Jaiane Aparecida Pereira

Professora da UEM – Universidade Estadual de Maringá
profjaiane@yahoo.com.br

Reginaldo Aparecido Verri

Coordenador do Curso de Administração da FAFIJAN – Faculdade de Jandaia do Sul
Verri13@gmail.com

Resumo: A criação de empresas apresenta dificuldades e barreiras ao empreendedor, todavia devido às mudanças que ocorrem atualmente essas dificuldades parecem também se modificar. Visando observar as dificuldades enfrentadas por empreendedores em diferentes momentos a fim de identificar possíveis variações, optou-se por analisar três empresas do ramo de bonés na cidade de Apucarana-Pr, que fazem parte do arranjo produtivo local. Deste modo, o objetivo do trabalho é identificar possíveis diferenças no tocante a dificuldades encontradas por quem empreendeu recentemente e por quem empreendeu a alguns anos, a partir da ótica dos empreendedores. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, utilizando o estudo de casos múltiplos como desenho de pesquisa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com os fundadores das organizações. Foram selecionadas três empresas que empreenderam em épocas diferentes, sendo a primeira criada em 1990, a segunda em 1996 e a terceira em 2006. Como principais resultados, observou-se que as diferenças existem, pois com o passar do tempo acentuam-se problemas atrelados a concorrência, como menores fatias de mercado e exigência de melhor qualidade. Contudo, algumas dificuldades são semelhantes no processo de criação, independente da época em que empreenderam como a formação da equipe e a necessidade de adquirir credibilidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Criação de empresas. Arranjo produtivo local. Bonés.

1 Introdução

A criação de empresas é uma decisão que representa uma série de dificuldades para quem empreende, demandando muito trabalho e dedicação. Há alguns anos, quando a concorrência era menor e o mercado necessitava de novas organizações para o crescimento e desenvolvimento do país, havia dificuldades como a falta de informações e pouco apoio a novos entrantes. Entretanto, nos últimos anos foram criadas muitas alternativas para orientar os empreendedores na criação de negócios, envolvendo governos e sociedade.

De acordo com o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), desde que o termo empreendedorismo começou a ficar conhecido, diversas organizações e líderes de governo reconheceram sua importância para o crescimento econômico (GEM, 2012). A partir disso, inúmeras são as iniciativas em todas as regiões para promover a cultura empreendedora, por meio da educação, pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, facilidade de acesso a capital, instruções e acompanhamento para a abertura de empresas, melhorias no ambiente regulatório e disseminação da atitude empreendedora. Além disso, o governo também começa a incentivar políticas de cooperação e desenvolvimento das organizações já existentes em iniciativas como os arranjos produtivos locais (APLs). Os APLs podem ser definidos como “aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência” (ALBAGLI; BRITO, 2003, p. 3).

O estado do Paraná vem desde 2004 fomentando a criação de redes de cooperação, como a Rede de APL que visa criar ações para o desenvolvimento local (REDE APL, 2013). O estado possui 22 APLs e dentre eles encontra-se o de Bonés de Apucarana, que destaca-se como um sistema local com importância relativa para a região e no âmbito estadual (ARRANJO..., 2006). A cidade de Apucarana ficou conhecida nacionalmente como a capital do boné após amplos investimentos em Marketing por parte da APL (APUCARANA, 2013), o que auxiliou na economia municipal e incentivou a criação de novas empresas.

Dentro desse contexto, discute-se como premissa que a expansão de agências de fomento juntamente com o avanço das comunicações parece estimular o empreendedorismo no sentido de oferecer vantagens às novas organizações, aumentando a oferta de cursos e serviços que dão suporte, apoio e instrução quanto aos procedimentos para a criação e expansão das empresas. Por outro lado, acredita-se que a concorrência pode dificultar a vida de novos entrantes, pois eles competem com organizações maiores e consolidadas.

Atualmente, a vantagem competitiva advinda do tamanho, patrimônio ou outros fatores têm mudado gradativamente em favor de organizações que se dedicam à inovação, sendo que novos produtos ou serviços permitem capturar e reter novas fatias de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Devido ao aumento das necessidades da sociedade, essa abertura a novas ideias pode representar uma oportunidade empreendedora, abrindo espaço aos novos empreendimentos. Entretanto, considerando diferentes contextos com o passar dos anos, tais como: maior compartilhamento de informações e acesso a novas tecnologias, que estão direta ou indiretamente associadas ao processo de criação de novos negócios, surge à seguinte questão de pesquisa: Há diferenças entre as dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação de empresas em épocas distintas?

Visando responder a esta indagação, o presente artigo tem como objetivo geral identificar possíveis diferenças no tocante a dificuldades encontradas por quem empreendeu recentemente e por quem empreendeu a alguns anos, a partir da ótica de três empreendedores do ramo de bonés da cidade de Apucarana, vinculados ao APL.

Inicialmente, o artigo apresenta uma discussão sobre a criação de empresas, ressaltando as etapas do processo de criação e alternativas de fomento. Posteriormente foram expostos os procedimentos metodológicos. Em seguida, foi feita a apresentação dos casos e análise dos dados. Por fim encontram-se as conclusões.

2 Considerações sobre a Criação de Empresas

O empreendedorismo está diretamente associado à criação de empresas. O campo do empreendedorismo abrange também: (1) o estudo de fontes de oportunidades; (2) os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades; e (3) o grupo de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram essas oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2001). A criação de novos negócios está associada às características do indivíduo que se propõe a começar o negócio levando em consideração vários aspectos, entre eles a necessidade de conquista, *locus* de controle, capacidade de assumir riscos e ao ambiente (GARTNER, 1985).

Do ponto de vista do empreendedor, o estímulo para começar um negócio pode estar associado a diferentes motivos, tais como: sensação de liberdade, desejo de provar sua capacidade, certeza do sucesso, disposição para desenvolver ideias, vontade de ser o próprio patrão, querer ganhar mais dinheiro, desejo de utilizar os recursos disponíveis ou simplesmente por estar desempregado (ARAÚJO, 2003; BORGES; FILION; SIMARD, 2008; LONGENECKER et al., 2011). De modo geral, as razões para o surgimento de um novo negócio estão associadas ao empreendedorismo “por necessidade” ou “por oportunidade” (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

A alternativa “por necessidade” caracteriza-se pelo empreendedorismo de subsistência, no qual os trabalhadores procuram criar oportunidades de auto emprego a fim de ganhar a vida (GEM, 2010). A opção “por oportunidade” refere-se à identificação de uma situação na qual mudanças na tecnologia ou em condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial de criar algo diferente (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Nem todas as pessoas estão propensas a observar uma oportunidade da mesma forma, pois isto envolve interesse, recursos e a capacidade do empreendedor (LONGENECKER et al., 2011).

A identificação de oportunidade pode ser observada a partir de três fatores, que são: (1) a personalidade do empreendedor, (2) as redes sociais, e (3) o conhecimento prévio (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). A personalidade do empreendedor pode colaborar na percepção de oportunidade de negócio. Sobre as redes sociais, destaca-se que as redes em que o empreendedor está inserido podem ser uma importante fonte de novas ideias e oportunidades lucrativas, pois possibilitam o acesso a contatos e informações diferenciadas (ELFRING; HULSINK, 2003; NASCIMENTO et al., 2011). Com relação ao conhecimento prévio, pode-se discutir o auxílio no reconhecimento de oportunidades, pois nem todas as pessoas estão propícias a ter uma visão de negócio, mas ter um conhecimento anterior ou uma informação privilegiada pode oferecer uma vantagem na criação da empresa (SHANE, 2000). Sanz-Velasco (2006) constata que o conhecimento prévio influencia na descoberta de oportunidade em três áreas: (1) o mercado, (2) maneiras de servi-lo, e (3) problemas dos clientes. A partir desses elementos, o empreendedor pode perceber uma oportunidade e resolver explorá-la.

Além da geração da ideia e/ou o reconhecimento de uma oportunidade, a criação de um empreendimento abrange a reunião de recursos financeiros, humanos e tecnológicos e o lançamento do novo empreendimento (BARON; SHANE, 2007). Nota-se que o trabalho para a constituição do negócio se desenvolve muito antes da abertura deste e o empreendedor enfrenta um longo processo até a decisão efetiva de criação.

Para melhor compreensão do empreendedorismo como um processo, discute-se a seguir as etapas para a criação de empresas.

2.1 Etapas do Processo de Criação de Empresas

Como discutido previamente, a primeira etapa do processo empreendedor é a ideia inicial ou a identificação de uma oportunidade de negócio. Há várias formas para identificar oportunidades, mas só a identificação não é suficiente, é necessário também avaliá-la. Essa avaliação é um processo contínuo de coleta de dados, revisão da proposta e reformulação do conceito do negócio, sendo que devem ser analisados principalmente o potencial do mercado e a viabilidade do negócio (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Além dessas informações é imprescindível uma análise dos riscos. Todo novo empreendimento será confrontado com prejuízos em potencial, de acordo com a especificidade do ambiente competitivo e industrial, sendo importante uma avaliação de risco (HISRICH; PETERS, 2004). Essa análise identifica possíveis prejuízos e estratégias alternativas para atingir os objetivos do negócio, podendo antever e reverter pontos fracos para a nova empresa. Os riscos podem estar associados à sazonalidade, aumento ou redução da demanda, efeitos da economia, controles governamentais, existência de monopólios, setores em estagnação ou retração, nos quais há pouca demanda tornando a disputa de mercado mais acirrada, a exigência de grande capital, alto e complexo conhecimento técnico ou dificuldades de obtenção da matéria prima, entre outros (ARAÚJO, 2003).

Um modo de reunir todas as informações necessárias é utilizar uma ferramenta que pode auxiliar o empreendedor de várias formas, o plano de negócios. O preparo de um plano de negócios exige um trabalho árduo, no qual envolve horas de pensamento cuidadoso e efetivação do plano em documento (BARON; SHANE, 2007). Apesar disso, sua utilização pode assegurar um plano completo que pode evitar possíveis falhas (BORGES; FILION; SIMARD, 2008). A importância do plano de negócios é salientada por diversos autores levando em consideração que ele proporciona um conhecimento do tipo de negócio pretendido pelo empreendedor, incluindo um estudo detalhado dos produtos ou serviços que serão ofertados, os objetivos perseguidos, os clientes potenciais, mercados, preços, concorrência, recursos financeiros, operações e informações do ambiente externo, assegurando maior domínio sobre o projeto (MONTIBELLER FILHO; MACEDO; FIALHO, 2006; GREATT; PREVIDELLI, 2007).

Após o levantamento inicial de informações e a elaboração de um plano de negócios, outra etapa, ainda no planejamento da criação de um novo negócio, está relacionada à oferta de recursos no meio, sendo esta discutida a seguir.

2.2 Alternativas de Fomento para a Criação de Novos Negócios

A exploração de uma oportunidade depende da obtenção de recursos por parte do empreendedor. A dificuldade em levantar fundos está focada em dois aspectos: (1) a assimetria de informações, e (2) a incerteza. Os empreendedores identificam oportunidades incertas com base em informações que outras pessoas não têm ou não reconhecem, pois os fatores que determinam os empreendimentos que se tornarão valiosos não podem ser conhecidos antes do

funcionamento da empresa, tal como a demanda do novo produto e o desempenho financeiro (BARON; SHANE, 2007).

De acordo com o GEM, o acesso ao crédito para o pequeno empresário encontra resistência nas agências bancárias, pois existe carência de informações por partes da agência e por parte dos empresários que não se preparam adequadamente para realizar suas demandas e dessa forma ficam desacreditados (GEM, 2012). O apoio a novos entrantes fomenta o desenvolvimento do país e de suas regiões, apresentando-se como um propulsor da economia nacional. O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) tem como uma de suas prioridades apoiar trabalhadores autônomos e micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) de todo o país, salientando o importante papel das MPMEs na criação de empregos e geração de renda (BNDES, 2009).

No Brasil, é notório o papel do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada sem fins lucrativos, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, estimulando o empreendedorismo no país (SEBRAE, 2009).

Além das agências de fomento ao empreendedorismo, outras estratégias procuram incentivar a criação e o crescimento de pequenas empresas como as cooperativas, associações, APLs e incubadoras de empresas. Nessas entidades, o empreendedor busca alianças e a formação de redes para auxiliar na criação ou desenvolvimento da empresa.

Os APLs, já definidos anteriormente, são organizações operando em atividades semelhantes, localizadas em um mesmo território e que apresentam entre si, ligações quanto à articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Geralmente os APLs envolvem a participação de produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadores de consultoria e serviços, comercializadores, clientes, entre outros, incluindo também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Nesse sentido, podem favorecer uma cultura de pequenos negócios, estimulando a criação de empresas (ALBAGLI; BRITO, 2003).

Outra modalidade de fomento à abertura de empresas são as incubadoras. As incubadoras são “organizações-mãe”, que em geral, envolvem uma instituição acadêmica ou uma grande empresa bem estabelecida (BESSANT; TIDD, 2009). Esse sistema chama a atenção por oferecer treinamento, orientação, apoio, incentivo, infraestrutura e assessoria para as organizações incubadas (CASTRO; MACHADO, 2007).

Apesar dessas alternativas de fomento, a obtenção de recursos continua sendo uma tarefa difícil para o empreendedor. A pesquisa GEM 2012 divulgou que o crédito no Brasil é relativamente caro em comparação com outros países, mostrando-se como um fator limitante para a atividade empreendedora, por isso é necessário que o país repense essa questão. A pesquisa sugere uma série de ações relacionadas a temas como: programas orientados ao desenvolvimento do empreendedorismo, políticas governamentais, apoio financeiro, educação e capacitação para o empreendedorismo, e infraestrutura de apoio técnico-gerencial para a atividade (GEM, 2012). Sendo assim, pode-se perceber que o país está se desenvolvendo gradativamente, todavia ainda falta um grande caminho a percorrer.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é de natureza qualitativa (DENZIN; LINCONL, 1994), buscando identificar as dificuldades enfrentadas por cada empreendedor. Quanto ao tipo, o trabalho foi caracterizado como descritivo (TRIVIÑOS, 2008). Utilizou-se o estudo de casos múltiplos como desenho de pesquisa (GODOY, 2006), pois foi realizado um estudo individual com cada empresa e um estudo comparativo entre os três casos.

Em relação ao recorte da investigação, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo transversal de ordem retrospectiva, no qual os dados são coletados em um ponto no tempo, porém dizem respeito a informações sobre o passado (RICHARDSON, 2008). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (FONTANA; FREY, 1994).

Para as entrevistas foram selecionados três empreendedores do ramo de bonés que fazem parte do APL. Optou-se por escolher três empreendedores do mesmo ramo de atividade para eliminar possíveis vieses associados ao setor de atividade e para melhor evidenciar as diferenças em relação ao tempo de empreender.

A condução das entrevistas foi efetuada da seguinte forma: primeiro buscou-se investigar os dados da empresa atualmente; depois descobrir informações referentes ao empreendedor; em seguida, pesquisou-se sobre a criação da empresa; e por fim, investigou-se sobre as dificuldades enfrentadas para a criação do negócio e se a empresa possui alguma estratégia de sobrevivência.

As entrevistas foram gravadas no primeiro semestre de 2010, sendo posteriormente transcritas e depois apresentadas aos seus respectivos participantes para observação de consonância do que foi informado com o descrito (CRESWELL, 2007), utilizando-se de protocolos (CONE; FOSTER, 2006). A duração média das entrevistas foi de 50 minutos.

O primeiro entrevistado denominado “Empreendedor A” (EA) criou a empresa em 1990, enquanto o segundo “Empreendedor B” (EB) já atua desde 1996 e o terceiro “Empreendedor C” (EC) criou a empresa em 2006. A escolha dos empreendedores ocorreu junto à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico. As duas empresas mais antigas são referência de qualidade no município e a empresa mais nova, ainda em processo de formação, é uma das mais novas empresas que entraram no ramo. Os empreendedores foram informados dos objetivos da pesquisa e a adesão foi voluntária. Entretanto, optou-se por assegurar o anonimato deles e suas empresas.

As entrevistas foram interpretadas de acordo com a análise de conteúdo (BARDIN, 1977; BAUER, 2007), buscando relatos nas entrevistas que se enquadrassem nas seguintes categorias: a empresa, o empreendedor, criação da empresa, dificuldade para empreender e estratégias de sobrevivência.

4 Apresentação dos Casos e Análise dos Dados

O primeiro entrevistado (EA) é proprietário de uma empresa fundada em 1990. O segundo (EB) é sócio gerente de uma empresa fundada em 1996. E o terceiro empreendedor (EC) é proprietário de uma empresa que está no mercado há menos tempo, tendo sido fundada em 2006. Com isso, o intervalo de tempo entre a criação da empresa A e B é de seis anos e o

da B em relação a C é de 10 anos, o que pode evidenciar possíveis diferenças no processo de criação e no tocante às dificuldades enfrentadas.

Primeiramente foram apresentados dados sobre cada uma das empresas e depois realizada uma discussão sobre os três casos.

4.1 Empresa Fundada em 1990

O Empreendedor A é proprietário de uma empresa familiar que atua há vinte e três anos no ramo de bonés, ele possui formação universitária em Farmácia. A empresa possui um total de 250 funcionários, divididos em suas três filiais que formam o grupo, contando com um capital social total de R\$ 200.000,00 e um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 2.000.000,00. Além do boné, a empresa fabrica camisetas e atua no ramo de tecelagem, todas utilizando as mesmas instalações no seu parque industrial.

Na abertura do negócio, (EA) tinha trinta e oito anos e era funcionário de uma instituição financeira, entretanto seu trabalho era externo como gerente de negócios, por esse motivo tinha muitos contatos com empresas de vários segmentos. O incentivo para abrir uma empresa veio de vários funcionários que trabalhavam com ele na época. Esses colegas de trabalho abriram suas próprias empresas, sendo que uns tiveram êxito e outros não. No entanto, isso fomentou a vontade do respondente para também ser empreendedor.

Com relação à experiência no ramo, (EA) não possuía, contudo tinha experiência em vendas. A escolha do ramo de seu por acaso, pois presidia uma associação desportiva e necessitava de uma estratégia para arrecadar recursos para a mesma, sendo assim resolveu vender bonés promocionais. Suas vendas foram crescendo e ele começou a fornecer bonés para todas as associações do ramo financeiro pelo país, ficando conhecido em âmbito nacional. Quando terminou seu mandato nessa associação, ele continuou a ser procurado por clientes de todo o Brasil, e percebeu a oportunidade, uma vez que a cidade é conhecida como a capital do boné. Segundo ele “a maior dificuldade é ter clientes, como eu já tinha arrumado os clientes, tudo foi mais fácil para mim” (EA).

No início, (EA) revela que dispunha de pouco capital, “apenas o valor equivalente a dois carros na época” (EA). A esposa foi quem mais o ajudou, pois ela ficava o tempo todo na empresa e ele continuou trabalhando na instituição financeira por mais cinco anos. Para abrir a empresa, o (EA) não fez plano de negócios, nem análise de mercado e concorrência, ele argumenta que “antigamente não era tão necessário fazer esse tipo de análise, ao contrário de hoje onde elas são extremamente necessárias” (EA), sendo que era mais fácil obter retorno antigamente, pois atualmente o lucro está cada vez menor. Ele não teve apoio de outras instituições.

O entrevistado frisa que os contatos que possuía foram muito importantes na materialização do empreendimento, sua rede de relacionamentos era grande e isso ajudou principalmente na obtenção de crédito. Nas palavras dele a rede foi sua “porta aberta” (EA), para a comercialização dos seus produtos. Depois de um tempo a empresa viu a necessidade de agregar valor de acordo com as necessidades do mercado, e ele começou a comercializar camisetas e logo em seguida começou a trabalhar com tecelagem.

Em relação às dificuldades para empreender, o empreendedor cita que “há vinte anos, a dificuldade que eu encontrava eram pessoas qualificadas para trabalhar” (EA). Atualmente, existem vários cursos de capacitação no município, ainda assim a mão de obra é escassa,

“imagina naquela época, era um verdadeiro problema” (EA) afirma ele. Outra dificuldade encontrada foi a distribuição em nível nacional. Era difícil escoar toda a produção, principalmente porque ele dividia o tempo da empresa com o seu emprego. Segundo ele a concorrência existia, mas o seu conhecimento e o seu pioneirismo em vendas pelo Brasil faziam com que os clientes lhe dessem preferência. Hoje é diferente, a concorrência já é maior devido a muitas empresas que surgiram posteriormente.

A gestão financeira é um problema para muitas empresas que estão começando, todavia esse não foi o caso, pois a empresa “foi crescendo de acordo com nossas posses” (EA). O empreendedor acredita que atualmente enfrenta mais problemas financeiros do que no início do empreendimento.

Quanto à sua estratégia de sobrevivência, o empreendedor acredita que foi “trabalhar sempre com os pés no chão, eu nunca fiz grandes investimentos, eu investia um pouco, pagava todas as dívidas e depois voltava a investir, assim fomos crescendo paulatinamente” (EA). Passo a passo a empresa foi crescendo e “chegou a ponto de fazer 200.000 bonés por mês” (EA), que é um número considerável para o setor. Atualmente a produção é menor, pois os produtos são mais elaborados, a qualidade superior e há uma diversificação na empresa.

4.2 Empresa Fundada em 1996

O Empreendedor B encontra-se há dezessete anos no ramo de bonés e é graduado em Economia. Sua empresa possui aproximadamente 200 funcionários, e conta com capital social no valor de R\$ 300.000,00 e um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 1.500.000,00. Possui um sócio e a empresa diversificou sua produção com outros produtos, tais como: camisetas, bolsas, acessórios e uniformes, que representam juntos cerca de 40% de sua produção, sendo que o boné ocupa 60% do processo produtivo.

Quando resolveu abrir a empresa (EB) tinha cinquenta e dois anos. Anteriormente, era funcionário de uma instituição financeira, na qual trabalhou por trinta e dois anos e sempre nutriu um desejo de ser empresário, pois na instituição tinha muito contato com empresários. Tinha modelos de empreendedores na família, como o seu pai, em quem sempre se inspirou por causa do seu dinamismo, além de um tio que fundou outra empresa de sucesso na região. Teve apoio da família e principalmente dos amigos, que segundo ele são “um grande patrimônio” (EB).

Quanto à experiência no ramo, o entrevistado relata que não possuía experiência com boné, no entanto, tinha experiência na administração por conta do seu trabalho anterior. A escolha do ramo foi feita por ser o setor predominante na cidade e porque vários ex-bancários na época também entraram nesse ramo, que estava em processo de expansão e que, em sua opinião, ainda continua para organizações consolidadas.

Na criação da empresa, (EB) não possuía capital, sendo que sua experiência em instituição financeira e sua rede de relacionamentos foram importantes nesse momento. Para ele, o apoio informal que teve de fornecedores e amigos ajudou muito e todo capital que ele e seu sócio conquistaram, foi sendo reinvestido na empresa e continua sendo assim, pois seu principal objetivo “é ter uma empresa sólida e com credibilidade” (EB).

Para abrir a empresa, o empreendedor fez um plano de negócios, enfatizando sua importância no planejamento da empresa. Junto com o plano, ele fez análise de mercado e da

concorrência. O respondente informa que foi buscar e obteve apoio do SEBRAE para o desenvolvimento de seu negócio.

Em relação às dificuldades para empreender, o respondente cita que a maior delas é a formação da equipe, “no começo é a formação da equipe, você pegar as pessoas certas, é fundamental” (EB). O ramo de bonés, segundo ele, exige uma grande quantidade de profissionais, “cortadores, costureiras, impressores, bordadores, almoxarifado” (EB), entre outros, e todos precisam de treinamento visando à capacitação e a busca pela melhoria contínua. A segunda dificuldade está relacionada à primeira, e é sobre a legislação trabalhista vigente, ele argumenta que a legislação “não facilita a contratação, ela não é includente, é excludente, ela exclui as pessoas ao invés de incluir” (EB). Assim como o ramo depende de muita mão de obra, pois as peças possuem preço baixo e o setor requer grande volume de produção para que o faturamento seja positivo, acaba sendo difícil selecionar, treinar e manter um colaborador.

Outra dificuldade discutida pelo empreendedor é a gestão financeira, pois as empresas encontram muitas barreiras quando necessitam de capital, principalmente no começo de suas atividades devido à incerteza do mercado. Entretanto, o empresário frisou que a rede de relacionamentos e a sua experiência anterior acabaram facilitando sua obtenção de crédito.

A estratégia de sobrevivência desse empreendedor consiste em como ganhar e manter a credibilidade, como ele descreve: “nosso compromisso ético, você pagar o funcionário em dia, nunca atrasamos um pagamento. E também pagar o fornecedor em dia, se você tem uma dificuldade negocia com o fornecedor, isso é fundamental, você ter credibilidade e cultivar credibilidade” (EB). Além disso, ele acrescenta que “é a paciência e persistência que te manterão no mercado” (EB).

O entrevistado salienta que antigamente a atuação como empresário não exigia muito conhecimento, mas atualmente é preciso buscar mais informações e maior formação, maior escolaridade.

4.3 Empresa Fundada em 2006

A empreendedora (EC) fundou sua empresa a sete anos, tendo sua experiência anterior como professora municipal em outra cidade. Foi em Apucarana que teve seu primeiro contato com o ramo de bonés, tendo trabalhado em uma indústria durante sete anos e meio como gerente. Sua empresa conta com cinco funcionários e com um capital social de R\$ 20.000,00. O faturamento mensal bruto está entre R\$ 50.000,00 e R\$ 60.000,00. Além do boné que é seu produto principal, a empresa fabrica brindes em geral, como camisetas, aventais e porta CDs.

A respondente tinha trinta e oito anos quando decidiu abrir a empresa, sendo que sempre teve vontade de ser dona de seu próprio negócio. Ela conta que como empregada tinha pouca liberdade e dificuldade em equilibrar trabalho e família, até o momento que precisou escolher entre seu emprego e sua família. No entanto, após a abertura da empresa, a empreendedora relata que teve que se empenhar mais, tendo muitas vezes que trabalhar fora do horário, porém trabalhando em algo próprio, lutando por algo que ela criou e isso para ela “vale muito a pena” (EC). Como conta com uma pessoa de sua confiança na empresa, ela pode se ausentar se necessário para cuidar das necessidades de sua família.

Quando abriu a empresa, a entrevistada entrou com o capital e ficou responsável pela produção. Sua cunhada veio trabalhar com ela na condição de sócia, ela também tinha

experiência no ramo e ficou inicialmente responsável pelas vendas. Em relação a apoio, ela não o teve por parte de familiares e amigos, que afirmaram que era melhor trabalhar como empregada do que “esquentar a cabeça” (EC) abrindo uma empresa. Porém, alguns fornecedores deram apoio e diziam: “vai fundo que você vai conseguir” (EC).

Quanto ao apoio de instituições, para a empreendedora os cursos oferecidos pelo SEBRAE são importantes, porém ela acredita que os custos poderiam ser mais reduzidos para micro empresas como a dela. Sobre apoio financeiro, a respondente relata que possui o cartão de empresa beneficiária BNDES, porém acredita que a ajuda vai até certo ponto, tendo em vista que precisa negociar suas vantagens apenas com empresas também cadastradas, e quando necessita de capital de giro as soluções oferecidas não são muito vantajosas.

A empreendedora não fez plano de negócios, nem análise de mercado ou de concorrência. Quanto às dificuldades de empreender, ela argumenta que a maior delas é inserir o nome no mercado, pois no ramo que atua já existem marcas consolidadas. Por conseguinte, quando chega uma marca nova é preciso divulgá-la e passar credibilidade para o cliente. Outra dificuldade apontada é “conseguir pessoas para trabalhar em equipe” (EC), pois já passou por momentos desagradáveis com antigos funcionários. A empresa tem alguns representantes externos que também trabalham como parceiros para a venda de produtos, portanto a empreendedora frisa que a obtenção de confiança nas pessoas é importante. A respondente cita também que a legislação trabalhista é outro problema, pois há muita dificuldade em manter os compromissos trabalhistas com a política vigente. Para a empreendedora, que é cadastrada como uma empresa no regime do “Super Simples”, esta lei favorece empresas que possuem mais do que 40 funcionários, e não uma empresa micro, por ter uma taxa similar a das empresas que possuem maior número de funcionários.

A captação de recursos financeiros, principalmente para capital de giro, foi uma dificuldade apontada pela empreendedora, sendo que isso prejudica seu desenvolvimento, pois muitas vezes precisa recusar grandes pedidos de venda por não conseguir capital para comprar matéria prima suficiente, o que acarreta na recusa e até perda de alguns clientes em potencial.

A estratégia que a Empreendedora C utiliza para se manter no mercado é “a qualidade, o produto tem que estar de acordo com o padrão exigido pelos clientes” (EC), pois é necessário suprir as suas necessidades a um preço justo.

4.3 Análise Comparativa dos Dados

Tendo em vista os três casos apresentados, o quadro 1 resume as informações sobre as empresas, a experiência anterior do empreendedor e a criação da empresa.

Diante dos dados, nota-se que quanto ao estímulo para abrir uma organização os empreendedores mostraram divergências, sendo que os dois mais novos já nutriam o desejo de ter o seu próprio negócio, porém o empreendedor mais antigo acabou por identificar uma oportunidade devido a seu conhecimento no trabalho anterior. Os empreendedores B e C tiveram apoio de fornecedores que já conheciam, todavia um deles teve mais apoio inclusive da família e amigos. O empreendedor A teve o apoio da família e de contatos profissionais.

Quadro 1: Resumo das Empresas, dos Empreendedores e da Criação da Empresa

	Fundada em 1990	Fundada em 1996	Fundada em 2006
	Descrição da Empresa		
Número de Empregados	250	200	5
Capital Social	R\$ 200.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 20.000,00
Faturamento Anual	R\$ 2.000.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 60.000,00
	Referente ao Empreendedor		
Idade quando Empreendeu	38	52	38
Experiência no Ramo	Não	Não	Sim
Apoio da Família	Sim	Sim	Não
Modelo de Empreendedor	Não	Sim	Não
	Criação da Empresa		
Apoio de Entidades	Não	Sim	Não
Plano de Negócios	Não	Sim	Não
Análise de Mercado	Não	Sim	Não
Análise da Concorrência	Não	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos Autores

Shane (2000) e Sanz-Velasco (2006) argumentam a importância do conhecimento prévio, e nesse estudo esse aspecto foi importante para a criação do novo negócio, principalmente no caso da empreendedora C, que possuía experiência no setor. Embora o empreendedor A e B não tivessem conhecimento de produção no setor, o segundo possuía conhecimento gerencial e procurou um sócio que complementasse sua equipe, e o primeiro conhecia os clientes e sabia como contatá-los, sendo muitas vezes procurado por eles.

Quanto ao plano de negócios, recomendados por diversos autores (MONTIBELLER FILHO; MACEDO; FIALHO, 2006; GREATT; PREVIDELLI, 2007; BARON; SHANE, 2007), apenas um dos empreendedores se utilizou dos seus benefícios, sendo este o que iniciou seu negócio em 1996. Contrariamente ao que se esperava, maior utilização de informações foi seguida pelo empreendedor B, isso se verificou também quanto a cursos e apoio do SEBRAE, sendo que os empreendedores A e C não se utilizam deste serviço.

Um consenso entre os empreendedores foi sobre a importância da rede de relacionamentos, que é discutida por vários autores (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; ELFRING; HULSINK, 2003; BESSANT; TIDD, 2009; NASCIMENTO et al., 2011), sendo que ela auxilia na formação do negócio e na formação da equipe. Outro ponto citado pelos três empreendedores é a questão “credibilidade”, necessária para a entrada em qualquer ramo de atividade, que também pode ser conseguida por meio da rede.

Quanto às dificuldades enfrentadas pelos empreendedores percebe-se que entrar no mercado em momento de menor expansão do setor, como foi o caso da Empreendedora C, possibilita maiores dificuldades, devido às grandes marcas que já estavam consolidadas. Os empreendedores A e B passaram a atuar em um momento de expansão do setor. O quadro 2

resume as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores A, B e C em ordem de importância para cada um.

Quadro 2: Descrição das Dificuldades Enfrentadas pelos Empreendedores

	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C
1	Mão de Obra Qualificada	Formação de Equipe	Formação da Equipe
2	Distribuição	Legislação Trabalhista	Legislação Trabalhista
3	Concorrência	Mão de Obra Qualificada	Inserir nome no mercado
4	Captação de Recursos Financeiros	Captação de Recursos Financeiros	Captação de Recursos Financeiros
5	-	Concorrência	Concorrência

Fonte: Elaborado pelos Autores

Observa-se que a formação de equipe, concorrência, legislação trabalhista e captação de recursos financeiros são citadas por ambos empreendedores mais novos. A empresa mais jovem reclama da dificuldade para a inserção de seu nome no mercado, enquanto que as empresas já consolidadas não apresentam esse quesito, mas revelam a dificuldade em conseguir e manter mão de obra qualificada.

Como salientam Baron e Shane (2007) as empresas que entram no mercado no momento em que um produto encontra-se na curva ascendente de consumo têm mais facilidade de crescimento e essa parece ter sido a condição das empresas iniciadas pelos empreendedores A e B. Em contrapartida, a empresa que foi iniciada recentemente encontrou a curva da demanda relativamente estabilizada, pois no período entre a criação da primeira e da segunda empresa, mais de 150 empresas foram criadas no município, segundo informações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico.

O empreendedor A foi o único que citou a distribuição como um problema enfrentado no início de suas atividades, tal dificuldade parece ter sido enfrentada pela sua carteira de clientes que, conforme ele abrangia todo o país, o que pode ser atribuído a problemas logísticos da época. Essa dificuldade não aparece recentemente talvez até pela expansão do país e investimentos em infraestrutura. Contudo, é notório com o passar do tempo o aumento de problemas como menores fatias de mercado e exigência de melhor qualidade dos produtos, devido à concorrência e a crescente exigência da sociedade.

5 Conclusões

Retomando a questão inicial desta pesquisa, se há diferenças entre as dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação de empresas em épocas distintas, este estudo mostra que, apesar de haver pequenas diferenças entre as organizações, existem semelhanças nas dificuldades no processo de criação, independente da época em que empreenderam. Por esse motivo, faz-se necessária a discussão de quatro questões importantes.

Primeiramente, no tocante as dificuldades distintas enfrentadas pelos empreendedores, podem ser destacadas: (1) a dificuldade de divulgação da marca para o empreendedor mais

recente (EC), principalmente por ter entrado no mercado em momento de menor expansão; (2) o problema da distribuição para o empreendedor mais antigo (EA), fato que parece estar ligado às dificuldades logísticas da época da criação da empresa; e (3) a falta de mão de obra qualificada no caso das duas organizações mais antigas (EA; EB), fator inerente a grandes empresas (BARON; SHANE, 2007). Vale ressaltar que essas dificuldades estão mais relacionadas ao porte atual das organizações do que ao processo de criação da empresa, pois a dificuldade de divulgação esta relacionada à concorrência com nomes e marcas consolidadas e a falta de mão de obra, é problema que aflige organizações maiores.

Em segundo lugar, pode-se perceber que as principais dificuldades comuns às empresas como a formação de uma equipe, a mão de obra qualificada e a necessidade de credibilidade para o desenvolvimento da organização sempre existiram e ainda persistem, assim como a questão financeira e a concorrência. Contudo, em alguns mercados, como o caso do ramo de bonés, as novas empresas precisam divulgar seu nome e muitas vezes enfrentam a falta da maturidade, ocasionando na necessidade de divulgação e persistência por parte dos novos entrantes, o que vai gradativamente deixando de ser um problema para quem já está no mercado há algum tempo.

O terceiro ponto de destaque é com relação às novas tecnologias e o maior compartilhamento de informações existentes atualmente. Discute-se que as empresas necessitam de constante aprimoramento e busca pela inovação para manter-se no mercado. A dedicação das organizações à inovação se mostra como um fator importante no ramo estudado, pois este necessita de uma constante análise das tendências, já que está ligado a modismos. Neste caso, a APL aparece como uma oportunidade de parceria para desenvolver novos trabalhos, buscar novos mercados e fazer melhorias de modo geral, como estudo de novos processos, produtos e matérias primas.

O quarto aspecto a ser apresentado, como vem sendo discutido em pesquisas anteriores, é o papel da experiência anterior e do conhecimento prévio na identificação de oportunidades e na criação de empresas, os quais influenciaram de forma decisiva na criação dessas empresas por parte do empreendedor e no desenvolvimento das organizações estudadas. A pesquisa identifica ainda a importância das redes sociais para o empreendedor e em todo o processo de criação da empresa.

Enfim, diante dos casos selecionados, nota-se que as empresas que estão em atividade há mais de dez anos já enfrentaram situações específicas e podem contribuir com a divulgação de suas experiências para os novos entrantes. Por outro lado, a empresa que ainda trabalha para a divulgação de seu nome e um lugar no mercado pode trazer um parâmetro um pouco diferente de dificuldades que poderão vir a ser enfrentadas por novos fundadores.

Certamente existem variações de perspectivas em diferentes ramos de atuação, o que mostra a necessidade de pesquisas sobre a criação de empresas em diferentes contextos. Assim, verifica-se como é dinâmico o processo de criação de empresas e como a compreensão deste e a busca por informações são relevantes para melhor conhecimento do processo empreendedor. Por fim, sugere-se para pesquisas futuras, análises quantitativas a partir dos dados qualitativos apurados e a replicação da pesquisa em diferentes setores de atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Rede de pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 06 jul. 2009.

APUCARANA. Prefeitura Municipal. [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.apucarana.pr.gov.br/>>. Acesso em: 02 maio. 2013.

ARAÚJO, Ana Paula B. Etapas do processo de criação de pequenos negócios. **Biblioteca on line do Sebrae**. 2003. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 06 jul. 2009.

ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

ARRANJO produtivo local de bonés de Apucarana: nota técnica. **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social**, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES, 2006.

BNDES. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Micro, pequena e média empresa e pessoa física**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 02 maio. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron, 2001.

BORGES, Cândido; FILION, Louis J.; SIMARD, Germain. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, nov./dez. 2008.

CASTRO, Silvio C.; MACHADO, Hilka V. Empresas de base tecnológica egressas de incubadoras paranaenses: fatores de mortalidade. In: **Causas de mortalidade de pequenas empresas**. Maringá: Eduem, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

ELFRING, Tom; HULSINK, Willem. Networks Effects on Entrepreneurial Processes: Startups in the Dutch ICT Industry 1990-2000. In: 2003 ANNUAL MEETING, REGULAR SESSION ON ORGANIZATIONAL FOUNDING, 2003, Atlanta, GA. **Anais...** Atlanta: American Sociological Association, 2003.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2012**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade [IBQP], 2012.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GREATT, Ligia; PREVIDELLI, José de Jesus. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In: **Causas de mortalidade de pequenas empresas**. Maringá: Eduem, 2007.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J.; PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. 13. ed. São Paulo: Thomson, 2011.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto; MACEDO, Marcelo; FIALHO, Francisco A. P. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

NASCIMENTO, Maurício R.; PEREIRA, Jaiane A.; CENERINO, Alessandra; SOUZA, Márcia C. D.; MACHADO, Deborah S.; SILVA, Letícia V.; NOVELI, Cristiani P. Redes Estratégicas para a Inovação: um estudo multicaso de incubadoras paranaenses. **REBRAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 63-76, jan/abr. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANZ-VELASCO, Stefan A. Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 12, n. 5, p. 251-271, 2006.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebrae**: um agente do desenvolvimento. 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 02 maio. 2013.

SHANE, Scott. Prior knowledge and the Discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, jul./ago. 2000.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.