

# **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**

**Louis Jacques Filion**

**Cadeira de empreendedorismo Rogers-J.A.Bombardier  
HEC Montréal**

## **Resumo**

A idéia de empreendedorismo, e mais particularmente a idéia de criação de empresas, constitui uma peça chave no desenvolvimento de toda sociedade e a base de criação de sua riqueza. Constitui, do mesmo modo, o meio mais apropriado de se valorizar a maior riqueza natural de uma sociedade: os seus recursos humanos.

Um país deve, entretanto, além de investir toda sua energia e recursos, começar uma reflexão no sentido de melhor planificar o seu desenvolvimento empreendedor. É nesta perspectiva que este texto é apresentado. O objetivo aqui exposto consiste em elaborar um caminho empreendedor. Este exercício é realizado a partir de um conjunto de recomendações agrupadas em torno de dez temáticas principais, resumidas abaixo. E visa evidenciar um dos maiores recursos inexplorados de uma sociedade: o potencial empreendedor dos seus cidadãos.

A partir do princípio de que o empreendedorismo se aprende, recomendamos a sua inclusão em todos os níveis do sistema educacional, desde a aprendizagem dos valores empresariais entre os mais novos até a conclusão dos cursos dos jovens adultos.

A partir do princípio de que o empreendedorismo precisa de apoio, recomendamos aos organismos de apoio empresarial que se associem às pessoas com experiência em negócios e capazes de favorecer a tutoria. Sugerimos que sejam definidas fórmulas de incubação flexíveis e virtuais e que se instalem centros empreendedores nas escolas secundárias onde existam perfis técnicos, tanto quanto nos colégios e nas universidades.

A partir do princípio de que o spin off é propulsor de empresas e de empregos com riscos menos elevados, recomendamos a instauração de um programa capaz de difundir a informação sobre o spin off, e mais particularmente sobre o spin off tecnológico, promovendo e apoiando a sua adoção na empresa privada e pública.

A partir do princípio de que todas as categorias empresariais têm necessidade de solidariedade empreendedora e deveriam ser representadas no seu entorno, recomendamos que se facilite a criação de organismos representativos de pequenas empresas no setor de serviços e de trabalhadores autônomos.

A partir do princípio de que muito da aprendizagem das práticas empresariais teria necessidade de ser melhor compartilhado, recomendamos que se estabeleçam corredores de transmissão dos "conhecimentos", espaços de troca para as avaliações entre os diversos parceiros, instituições, organismos e corporações profissionais que se preocupam com o empreendedorismo.

A partir do princípio de que uns números de grupos-alvo, em especial os jovens, as mulheres e os desempregados demonstram um potencial empreendedor importante e traduzem problemáticas específicas, recomendamos que os mesmos sejam apoiados e melhor aproveitados na sua capacidade de criação, desenvolvimento e gestão de empresa.

A partir do princípio de que o quadro legal em torno da criação de empresas deva ser estimulante, mostrando uma atitude governamental favorável à criação de empresas, recomendamos a promulgação de uma legislação que favoreça a criação de empresas com isenção de taxa de abertura de até três anos.

A partir do princípio de que muito esforço deva ser realizado para que o empreendedorismo faça parte da filosofia de vida das pessoas - seja no que diz respeito ao exercício de sua atividade profissional, seja no que diz respeito aos seus projetos de futuro - e para que se desmistifique o empreendedorismo tornando-o psicologicamente acessível a todos através de atitudes mais positivas, recomendamos a realização de uma "Semana do Empreendedorismo" e "Jornadas Empreendedoras" em torno de temáticas específicas, capazes de atrair maior número possível de segmentos da população.

A partir do princípio de que, para construir uma sociedade empreendedora, o papel dos líderes políticos é de fundamental importância, recomendamos um compromisso oficial de todos os líderes e governantes, em todos os níveis, criando-se, inclusive, um Comitê Consultivo Superior Empreendedor Nacional e outros comitês regionais.

A partir do princípio de que é necessário coordenar melhor o conjunto das atividades ligadas ao sucesso empreendedor, recomendamos a criação de duas agências especializadas - uma que coordene o conjunto de apoio aos empreendedores e outra que coordene a investigação científica sobre a temática e a transmissão dos seus resultados aos grupos potencialmente capazes de sua utilização.

---

# Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo em um país <sup>1</sup>

## Índice

### PARTE 1•

Estratégias de valorização do potencial empreendedor de uma sociedade

As particularidades do empreendedorismo .....

Alguns exemplos ilustrativos de desenvolvimento empreendedor.....

### PARTE 2

Estratégias para um país empreendedor

1. Educação e conteúdo escolar

2. Sistemas de apoio: incubadoras e centros empreendedores

3. Promoção do spin off

4. Organizações de forças empreendedoras

5. Parceiros institucionais e sociais

6. Grupos-alvo

7. Legislação

8. A Semana Empreendedora e as Jornadas Empreendedoras

9. O papel renovado dos líderes políticos

10 As agências especializadas

Conclusão .....

Bibliografia.....

Anexo 1 : Síntese das recomendações .....

Anexo 2: Nota a respeito deste texto.

### Lista das figuras

Figura 1 - o modelo de análise - política e medidas empresariais

Figura 2 - o modelo conceitual do GEM

---

<sup>1</sup> Nota do tradutor : Os títulos das Partes I e II foram alterados para permitir uma melhor adequação à língua portuguesa.

## PARTE 1

### Estratégias de valorização do potencial empreendedor de uma sociedade <sup>2</sup>

#### 1. As particularidades do empreendedorismo

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina acadêmica com o sentido que se atribui habitualmente a Sociologia, a Psicologia, a Física ou a qualquer outra disciplina já bem consolidada. Referimo-nos ao empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apóiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito. Vale frisar que é de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica para que seja possível interpretar corretamente o que se escreve e se publica sobre esta temática (CNI/IEL, 1999; Fayolle, 2003; Filion, 1993; 1999a et b; 2000; Filion et Dolabela, 1999; Fortin, 2002).

O empreendedorismo é frequentemente identificado como um fenômeno individual. Os empresários são geralmente considerados como que aqueles que são capazes de lesar os outros, muitas vezes tidos como individualistas ou como pessoas que não costumam fazer as coisas como os demais. Mas empreendedorismo é, sobretudo, um fenômeno social e exprime-se nas sociedades a partir de valores relativamente consensuais. A expressão empreendedora se constrói em torno do que é valorizado numa sociedade. E o desenvolvimento do empreendedorismo só pode se realizar em torno de líderes políticos voltados à valorização de pessoas e capazes de se preocupar com a divisão das riquezas geradas pelos empresários. Da mesma maneira que os fenômenos religiosos ou do crime organizado, o empreendedorismo desenvolve-se onde existe um conjunto de atores sociais capazes de arregaçar as mangas e apostar nessa idéia.

O empreendedorismo é também geralmente associado a iniciativa, desembaraço, inovação, isto é às possibilidades de fazer coisas novas e/ou de maneira diferente, como também é associado à capacidade de assumir riscos. Isto subentende que as pessoas empreendedoras estão sempre prontas para agir, desde que existam, naturalmente, no meio em que atuam, condições propícias para apoiá-las.

O exemplo americano é muito ilustrativo em termos de flexibilidade social ao permitir que as pessoas, cujas iniciativas não lograram êxito, sejam capazes de partir para outras iniciativas empresariais. São, na verdade, condições presentes na sociedade americana que permitem e que apóiam os empreendimentos de pessoas com capacidade inovadora e que pensam e agem de uma forma diferente. Esta flexibilidade é fundamental no empreendedor e faz-se necessário que as sociedades sejam maleáveis no enfrentamento dessas questões, requerendo, para isso, um elevado nível de tolerância em relação à iniciativas – quer sejam de êxito ou de fracasso.

Uma outra particularidade do empreendedorismo está no fato de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em saber-fazer (ou em "knowhow"), em saber-ser, em saber-evoluir e em saber-viver harmoniosamente com si mesmo e com os outros. Portanto, contrariamente aos outros domínios acadêmicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimento, como no campo da gestão por exemplo, é essencial compreender que, no empreendedorismo, o que é primordial é o saber-ser, ou seja, a forma como uma pessoa define-se a si próprio e como define a sua relação com o meio.

---

<sup>2</sup> Este texto foi produzido a partir de um relatório escrito por Louis Jacques Filion e Sylvie Laferté. Este relatório é intitulado: « Mapa rodoviário para um Quebec empresarial », tendo sido apresentado ao Governo de Quebec em novembro de 2003

A compreensão destas dimensões do empreendedorismo tende a influenciar as formas de se apoiar o seu desenvolvimento. Porém, em quase todas as sociedades empreendedoras, esse domínio é geralmente percebido como fazendo parte da gestão e, muito frequentemente, as formas de apoio se restringem aos conhecimentos próprios da gestão como: marketing, financiamento, contabilidade e outros.

Mas é necessário chamar atenção sobre este aspecto para que se dê conta de que o apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo requer muita reflexão para permitir que se saia dos lugares comuns e que se apóie àqueles que fogem aos enquadramentos convencionais. Em suma, exige também que se leve em conta as dimensões ligadas ao ser. Este é um ponto tão importante quanto a aquisição de competências ligadas ao "know-how".

A educação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. É, no entanto, neste domínio em que os peritos do empreendedorismo estão menos debruçados. Muito frequentemente, o desenvolvimento do empreendedorismo é visto por economistas e pessoas de negócios como sendo uma simples prática de negócios. No entanto, supõe e necessita dimensões mais fundamentais ligadas ao saber-ser, a definição de si próprio e a aprendizagem da liderança, o que implica várias formas de conhecimento e identificação de outros conhecimentos além das práticas de negócios.

O empreendedorismo, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. Começa a surgir, pelo que parece, a partir de um consenso em torno do fato de que o empreendedorismo constitui uma peça importante e primordial no desenvolvimento e no crescimento de uma economia. Implica na aprendizagem de modos de definir e de pensar de forma diferente. Diz respeito a todas as pessoas, tendo em vista que cada um pode melhorar a sua maneira de fazer, tornando-se mais empreendedor e que cada um pode aprender a apoiar melhor aqueles que adotaram uma cultura e um comportamento empreendedor. Os empresários, por sua vez, devem seguir a ética, se destacando como um modelo social justo, capaz de entusiasmar os jovens. Devem também aprender a compartilhar as riquezas que são capazes de criar.

## 2. Alguns exemplos ilustrativos de desenvolvimento empreendedor

Durante a última década, vários países foram muito ativos na estimulação do potencial empreendedor. O leitor encontrará no relatório de Stevenson e de Lundström, particularmente no volume 3 (2001), vários quadros comparativos que mostram as medidas instauradas e o progresso do empreendedorismo numa série de países<sup>3</sup>. Não nos cabe entrar em detalhes de todos os elementos deste estudo. No entanto, nos deteremos em três exemplos de países onde o empreendedorismo é relativamente mais próspero do que em outros lugares, países que apresentam exemplos interessantes de complementaridade, de uma boa diversidade de atores sociais e de líderes políticos comprometidos com o estímulo ao empreendedorismo.

### ► Finlândia

A Finlândia é um país nórdico com uma população que atinge quase cinco milhões de habitantes. Este país foi uma província sueca durante a Idade Média. O antigo presidente da Finlândia tinha instaurado, durante a década 1990, um conjunto de políticas de apoio ao empreendedorismo, permitindo a este país instituir uma série de mudanças em relação a Suécia, sua vizinha, e a outros países europeus. Um dos

<sup>3</sup> Austrália, Canadá, Finlândia, República da Irlanda, de Holanda, de Espanha, da Suécia, Taiwan (República da China), Reino Unido e Estados Unidos.

elementos-chave para garantir a evolução do empreendedorismo nesse país, esteve associado, sem sombra de dúvida, ao compromisso da liderança política em estimular e proclamar uma importância elevada ao empreendedorismo.

É importante sublinhar que participam da gestão da política empreendedora finlandesa, além do Ministério do Comércio e da Indústria, outros nove outros ministérios e a Associação das Autoridades Locais e Regionais Finlandesas. As medidas procedentes desta política ficam sob a responsabilidade da Divisão da política empreendedora, cujo diretor tem o papel de conselheiro junto ao ministro do Comércio e da Indústria. Em setembro de 2003 o governo finlandês adotou um novo programa capaz de dar continuidade à política de apoio ao empreendedorismo instalada pelo antigo presidente. Este programa comporta cinco vertentes:

- Educação e aprendizagem do empreendedorismo, assim como serviços de consultorias às empresas;
- Estímulo ao crescimento e internacionalização das empresas;
- Alteração da tributação e das formas de pagamento, a fim de facilitar a criação de empregos;
- Consideração das disparidades regionais;
- Modificação do quadro legal a fim de favorecer o empreendedorismo

Paralelamente a tudo isto, deve-se instituir uma política de ambiente propícia aos negócios, estimulando o desenvolvimento de habilidades de gestão, o aumento da competitividade das empresas e o funcionamento dos mercados como suportes deste programa de medidas empresariais (ver Ministry of Trade and Industry 2003).

#### ► Holanda

Na Holanda, que durante muito tempo teve uma economia planificada, o interesse maior para o empreendedorismo só começou a surgir em 1987. Embora a Holanda não tenha ministério ou secretariado dedicado ao empreendedorismo, se limitando apenas a uma composição importante do Ministério dos Negócios Econômicos, cada divisão do estado tem o dever de instituir um grupo de conselho sobre a PME composto, entre outros, de proprietários dirigentes de PME.

No início, a política empreendedora holandesa teve por objetivo principal o aumento da alavancagem da empresa, qualquer que fosse a dimensão ou o setor de atividade. Hoje em dia, constatamos uma ênfase mais acentuada sobre o empreendedorismo tecnológico. Assim, independentemente da natureza dos negócios, a política empreendedora do país se apóia sobre três grandes eixos: 1. A estrutura do mercado, diminuindo, por exemplo as barreiras relativas a entrada e a saída de produtos; 2. A regulamentação do setor dos serviços públicos diminuindo, por exemplo, a carga administrativa. Faz parte também das medidas aí incluídas o fornecimento de informações e serviços de interesse dos empresários, simplificando e facilitando o seu acesso aos programas financeiros governamentais; 3. O estabelecimento de um clima econômico favorável à criação de empresas, estimulando, por exemplo, o empreendedorismo através de mudanças no sistema de tributação, financiamento, educação, exportação, crescimento, tudo isto atrelado a uma política local e regional diferenciada.

#### ► Suécia

A Suécia também oferece um bom exemplo, haja vista que os suecos são habitualmente considerados como « empreendedores por natureza ». O governo sueco criou um conjunto de programas e políticas para estimular a criação de empresas e para permitir a inovação das empresas já existentes.



reorientá-las, de modo a permitir resultados empresariais mais promissores, otimizando os recursos disponíveis. Na perspectiva aqui apresentada, trata-se da possibilidade de melhor estruturar as ações em termos empresariais.

Em um país um conjunto de bons programas de apoio ao empreendedorismo deveria custar menos do que o que se gasta habitualmente. Normalmente o volume de recursos despendido deveria gerar, pelo menos, o dobro dos resultados em termos de criações de empresas.

Na próxima parte deste texto, sugerimos dez temas que, ao nosso ver, poderiam servir de pilares, permitindo valorizar o potencial empreendedor de um país. Cada um dos temas é explicado e acompanhado de algumas recomendações concretas.

## PARTE 2

### Estratégias para um país empreendedor

No texto a seguir, trataremos sobre dez temáticas que aparecem dentre as mais importantes no apoio e estímulo de uma sociedade empreendedora. Evidentemente, existe uma gradação ou níveis de importância diferentes entre os dez elementos sugeridos. Alguns serão mais fáceis e outros mais difíceis de serem implementados, mas, todos eles, constituem meios essenciais para favorecer a eclosão do potencial empreendedor de uma sociedade. Concluiremos esta parte com uma síntese das recomendações para um plano de ação empreendedora.

#### • 1. A educação e o domínio escolar

Falar de empreendedorismo e de educação significa canalizar o conhecimento para uma melhor realização do potencial de cada um. Uma pergunta habitualmente feita é esta: pode-se ensinar empreendedorismo? A resposta é afirmativa, porque o empreendedorismo e as suas práticas podem ser aprendidos em qualquer idade. Mas o ensino do empreendedorismo necessita de uma engenharia pedagógica específica. Empreendedorismo se aprende geralmente pela transmissão de valores, por osmose e por contactos seguidos com um empreendedor, em suma, por trocas de saber com aqueles que o praticam.

O empreendedorismo é um fenômeno cultural. No entanto, várias das competências ligadas à valorização do potencial empreendedor podem ser adquiridas no meio escolar. Mas isso necessita, quase sempre, da presença de verdadeiros empresários que praticam e que continuam a aprender com as suas atividades. O nível das competências aprendidas será, evidentemente, de acordo com os diversos níveis escolares.

Chegamos à uma época onde cada pessoa deverá desempenhar um papel muito mais empreendedor e mostrar um nível de desembaraço mais alto. A escola deverá se preparar melhor para conviver com as novas condições do mercado de trabalho. Não é mais possível se pensar, nas grandes empresas, em ter pessoas que se limitam a ouvir passivamente as diretrizes, agindo sempre de uma forma repetitiva.

Uma das grandes críticas que podemos fazer em relação aos atuais sistemas de educação é que estes foram concebidos e que continuam sendo concebidos para formar pessoas que ocuparão um emprego numa grande empresa. Ora, durante os últimos 30 anos, mais de 80% dos empregos foram criados por PME em quase todos os países. Passamos de economias onde o produto interno bruto realizado pelas PME era de 30% para quase 50% durante os últimos 20 anos e onde as PME ocupam quase 50% do mercado de trabalho. Os sistemas de educação, entretanto, não se ajustaram à estas novas realidades.

Faz-se necessário que os sistemas escolares instaurem uma nova perspectiva porque parecem inadequados diante das condições atuais do mercado de trabalho. Parece que não existe uma relação estreita entre o que o sistema escolar (em especial o primário e o secundário) oferece aos estudantes no contexto atual e as características exigidas deste novo mercado de trabalho.

Tornam-se necessárias medidas mais audaciosas no intuito de propiciar um maior desenvolvimento do potencial empreendedor. Sugerimos uma ação mais efetiva para aproximar o mundo da educação do mundo do trabalho, tanto no nível primário como no nível secundário (Filion, 2004).

Não queremos, com isso, centralizar a formação dos jovens nas práticas de negócios seja no ensino fundamental, mas pode-se oferecer a esses jovens uma formação que lhes permita valorizar ainda mais o seu potencial empreendedor. Nesse sentido, o papel dos modelos é de fundamental importância. Com efeito, as

pesquisas sobre empreendedorismo indicam que as pessoas que criam empresas seguiram, na maioria dos casos, um modelo empreendedor – tanto do seu ambiente familiar como das suas relações pessoais. Tais modelos exercem ou exerceram uma certa influência na sua identidade e mais frequentemente na sua escolha profissional. As empresas familiares desempenham, sem sombra de dúvida, um papel essencial de incubação à cultura empreendedora.

É importante criar lugares de trocas sobre a educação empreendedora. Criamos lugares como estes durante os anos 1990, organizando em Quebec um colóquio anual intitulado "Educação e empreendedorismo". Professores da área de educação e seus estudantes de mestrado e doutorado, apresentaram diferentes experiências relacionadas ao desenvolvimento do potencial empreendedor.

Permitam-me relembra uma destas experiências realizadas no terceiro ano fundamental: os alunos de uma classe deviam escolher um projeto capaz de provocar um impacto em seu meio. Os jovens decidiram plantar 100 árvores num parque do seu município. Eles mesmos ficaram incumbidos de coordenar todas as ações junto às autoridades municipais para a realização do projeto. Foi possível constatar o impacto dessa experiência no desenvolvimento da confiança em si, no desembaraço, na liderança e no "knowhow" quanto a concepção e a implementação da gestão de um projeto. E, como se sabe, a aprendizagem da gestão de projetos requer, primordialmente, ações empreendedoras.

Com efeito, os jovens que realizaram este projeto aprenderam em termos do seu saber-ser e do seu saber-fazer, como viver o estresse ligado ao desenvolvimento de coisas novas, como negociar - uma competência fundamental no empreendedorismo -, e como deveriam proceder para realizar os seus objetivos. É possível aprender o empreendedorismo. E a aprendizagem se realiza de uma maneira muito gradual.

Nos Estados Unidos várias experiências feitas no âmbito da educação secundária mostraram que a aprendizagem do empreendedorismo pode oferecer soluções importantes para o fenômeno do abandono escolar. Pode-se começar a iniciação às práticas de negócios a partir do secundário. O interesse em alavancar uma empresa motiva, no estudante, o desejo de aprender a maioria das matérias.

Steve Mariotti (2000), por exemplo, instaurou um programa de empreendedorismo numa escola secundária da cidade de Nova Iorque onde a taxa de abandono escolar variava entre 70% e 80 %. A escola estava situada num bairro composto essencialmente de americanos de origem africana. Os estudantes que escolhessem esta opção deviam instalar na sua rua uma pequena empresa e quase sempre o modelo adotado era o de "fast-food". Foram desenvolvidas empresas-escola totalmente geridas pelos estudantes. O nível de motivação para aprender cresceu de tal modo que a taxa de abandono escolar tornou-se quase nula. E melhor ainda, os estudantes deste programa ganharam o primeiro prêmio anual do Estado de Nova Iorque em algumas matérias, coisa jamais vista no meio escolar como aquele - de negros e desfavorecidos economicamente.

Na Grã-Bretanha, implementou-se um dos programas de educação mais interessantes nesse campo. Professores do primário e do secundário foram consorciados com um empresário ou um proprietário - líder do bairro. Esta pessoa visitava a classe algumas vezes por ano para encontrar e discutir com os alunos uma forma de utilizar as matérias ensinadas pelos professores nas suas atividades diárias.

Os estudantes também eram convidados para visitar a empresa, pelo menos uma vez ao ano. Esta metodologia motivava os alunos para aprender as lições dadas pelo empresário como uma forma, inclusive, de atingir o seu sucesso. Além disso, a programação contou com um estágio de três semanas na PME, para os alunos do terceiro ano do secundário. A escolha da empresa ficava sob a responsabilidade dos estudantes e dos seus pais.

Há também um programa de estágio de seis semanas nas empresas destinado aos professores. Estes estágios se realizam principalmente durante o verão, mas também em outros períodos do ano e está limitado a absorver 10% do corpo docente, de cada vez. Nos primeiros anos de implementação, este programa enfrentou muitas dificuldades em função da resistência por parte dos professores e, sobretudo dos seus sindicatos.

No entanto, em um dado momento, precisamente nos anos de 1980, o programa alcançou vôo, tendo sido impulsionado pelas intervenções públicas implementadas pela Sra. Thatcher. Embora, como já salientado, tivesse sido fortemente boicotado no início pelo sindicato, tornou-se, mais tarde, muito apreciado e popularizado pelo professorado. Muitos dos professores, inclusive, permaneceram nas empresas, permitindo uma grande mexida no corpo docente, o que dinamizou amplamente o domínio escolar.

Estas experiências nos permitem acrescentar três elementos importantes no desenvolvimento do empreendedorismo a nível primário e secundário: O primeiro refere-se a uma parceria entre um empresário ou proprietário- dirigente e um professor. Esta parceria tinha o objetivo de permitir à este último uma compreensão maior acerca do empreendedorismo para que, assim, fosse capaz de transmitir os diversos conhecimentos aos seus alunos.

O segundo elemento diz respeito à realização de projetos, ao menos uma vez por ano, dirigidos a todas às etapas do sistema escolar. Projetos estes que, em alguns anos, poderiam ser coletivos, incluindo grandes ou pequenos grupos, e em outros anos, poderiam ser individuais. O importante, em todos os casos, era a capacidade de incluir, no sistema escolar, o hábito de conceber e implementar projetos. Trata-se de uma atividade fundamental hoje em dia para aqueles que pretendem se preparar para se integrar ao mercado de trabalho e em especial para aprender a prática empreendedora. A este respeito, podemos nos referir ao material desenvolvido pela APECA (ACOA)<sup>9</sup> nas províncias Atlânticas do Canadá, que tinha como objetivo o estímulo ao potencial empreendedor nos alunos do primário e secundário.

O terceiro elemento refere-se ao estágio numa PME. Pesquisas realizadas em diversos países durante os últimos vinte anos indicaram que estes estágios trazem vários efeitos positivos para os estudantes: 1) objetivos de carreira mais precisos; 2) maior motivação para aprender; 3) maior estabilidade no meio escolar, menos absenteísmo e reduzido nível de evasão escolar 4) melhor integração ao mundo trabalho; 5) mais respeito para com a sociedade.

As pesquisas também mostraram que os estudantes que fizeram estágios de alguns meses em PME ou que participaram do quadro de empregos durante os feriados e que tiveram, em ambas as situações, contatos com os seus dirigentes, geralmente tornavam-se empresários, abrindo a sua própria empresa durante os cinco anos que seguiam a saída da instituição escolar. Essa proporção era dobrada quando comparado aqueles estudantes que não vivenciaram essas mesmas experiências. Este caráter foi ainda mais acentuado no nível universitário.

As atividades empresariais no nível médio, como "Júnior Achievement"<sup>10</sup> e outros, merecem ser aqui reexaminadas. A idéia do "Júnior Achievement" foi concebida nos Estados Unidos no início dos anos 1900, sendo traduzida e adaptada em diversos países durante os anos 1980. Esse formato de empresa deveria, entretanto, ser reformulado para se voltar mais sobre a idéia de empreendedorismo do que sobre a idéia de aprendizado do funcionamento burocrático de uma empresa. O que se observa é que tais "empresas juniores » ainda se deparam com muita papelada.

<sup>9</sup> <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/index.shtml>

<sup>10</sup> <http://www.jeq.org/>

Atualmente, todas as universidades oferecem cursos obrigatórios de introdução à gestão não apenas nos cursos de administração, mas também em outros domínios de conhecimento. Esta mesma prática deveria ser imitada em relação aos cursos de empreendedorismo, pelo menos de forma opcional, a todos os programas, a partir do primeiro ano universitário. Nestes cursos, alguns empresários são convidados para encontrar os estudantes por um período que pode variar entre um quarto e um terço do tempo passado em classe.

No âmbito dos estudos aplicados como : administração, engenharia, informática, medicina e medicina veterinária, química, ciências médicas entre outras, vários profissionais destes campos tendem, um dia, a trabalhar por conta própria ou, em algumas situações, a se comportar de uma maneira empreendedora. Faz-se necessário, portanto, oferecer ao alunado um conjunto de cursos de empreendedorismo que lhe permita, mesmo opcionalmente, se conduzir de forma autônoma<sup>11</sup>.

Em suma, a nossa experiência junto aos cursos de empreendedorismo nos permitiu observar, entre os nossos estudantes, melhor motivação para aprender. Isto porque, um curso de empreendedorismo lhes permite uma outra opção além do trabalho assalariado, preparando-os muito melhor, inclusive quanto aos seus modelos mentais, a se inserir no mercado de trabalho ou, se for o caso, a organizar uma empresa familiar. Ademais, permite ao estudante estabelecer objetivos de aprendizagem mais precisos, levando em conta as opções que pode ter, habituando-se também a um estilo de vida que implica em aprendizagens contínuas, de forma semelhante ao estilo de vida adotado pelos empresários.

Não é sem razão, portanto, que as demandas para cursos de empreendedorismo vêm se tornando cada vez mais frequentes entre os estudantes. Nos EUA, nas grandes escolas de administração de empresas, observou-se um acréscimo significativo nesse campo, numa proporção de 10% em 1990 para mais de 75% em 2000, dos estudantes que faziam cursos optativos em empreendedorismo.

### Recomendações

- Criação de um programa de desenvolvimento do saber-ser empreendedor no primário e no secundário, incluindo o conceito parceria aluno - empresário dentro do projeto anual já mencionado;
- Reformulação do sistema de formação dos professores do primário e do secundário, com a inclusão do empreendedorismo de forma mais sistemática, e com sua implicação mais efetiva na criação e no desenvolvimento de empresas: PME, empresas familiares, trabalho autônomo, empresas cooperativas e outras empresas de caráter coletivo;
- Estágios de três ou quatro semanas em PME nos cursos secundários;
- Criação de um curso obrigatório e outro optativo de empreendedorismo nas universidades, de modo que esteja presente em todos os campos de estudos, de uma forma transversal ou disciplinar.

### • 2. Os sistema de apoio ( incubadoras e centros de empreendedorismo)

<sup>11</sup> Figurando como precursora, a Universidade Laval da Cidade de Quebec ainda que já tivesse introduzido o "Entrepreneuriat Laval" e um "Centro de PME" no início dos anos 1990, anunciou em Novembro de 2003, a criação de um cheminement empresarial que começará no Outono de 2004 e que estará voltada a todos os estudantes inscritos nesta universidade e interessados pelo assunto.

Existem vários sistemas de apoio às pessoas que querem criar empresas. Os empresários principiantes poderão ter acesso às informações necessárias para isso em organismos de apoio, incubadora e centros de empreendedorismo. Entretanto, independentemente do país, geralmente inexistente ou existe pouca coordenação entre esses serviços. É importante, por isso, que haja uma preocupação com uma coordenação efetiva entre as atividades desenvolvidas por estes organismos.

É necessário que se forneçam os meios de se aprender o que se faz, identificando também as possibilidades de transferência e de integração destes conhecimentos. Todo o sistema precisa ser examinado de uma forma mais detalhada. Não somente as estruturas devem ser reexaminadas, mas também a forma como estes organismos são geridos.

Vamos dar um exemplo. É necessário uma atenção especial para com o perfil das pessoas que serão engajadas nessas estruturas. Preferencialmente, deveria-se privilegiar aquelas pessoas com experiência prévia na área de apoio ao empreendedorismo. O apoio ao empreendedorismo implica tanto transferências de saber-ser quanto de saber-fazer, incluindo também transferências de saber na área de organização para a ação.

Em muitos países, infelizmente, entre o pessoal dos organismos de apoio ao empreendedorismo, encontramos muitas pessoas com diplomas universitários e com conhecimentos em gestão, mas que não têm muito "knowhow" administrativo, e ainda menos "knowhow" empreendedor, mas que, mesmo assim, são essenciais em atividades de consultoria às pessoas que querem lançar-se no mundo dos negócios. Vale ressaltar que a função de consultor na área de abertura de empresa serve, frequentemente, como um trampolim para postos mais elevados na organização.

É necessário também considerar que as pessoas que já têm experiências em negócios já dispõem de um sistema de relação que pode ser transferido aqueles que criam novas empresas. Atualmente, a maior parte dos sistemas de apoio à criação de empresas peca, fundamentalmente, pela falta de pessoas que têm um "knowhow" ou um saber-ser empreendedor. Apesar disso, as sociedades dispõem de uma multidão de empresários afastados da atividade ou que, nos próximos anos, com seus cinquenta ou sessenta anos, poderiam ser empregados em tempo parcial e, com baixo custo. Assim, eles poderiam ser utilizados como importantes atores na transmissão do seu "knowhow".

Os conselhos, no âmbito do saber-ser ou do saber-fazer, são mais essenciais do que aqueles conhecimentos mais amplos dentro de um processo de criação de empresas. Ademais, vários destes organismos contam com certa disponibilidade de pessoal. Isso pôde ser constatado ao longo dos últimos vinte anos, quando, ao apresentarmos resultados de pesquisa nos colóquios, em diversos países, pudemos constatar, pelas perguntas realizadas pelos participantes, que já existia uma significativa massa crítica nestes colóquios que poderia servir como uma importante fonte de apoio ao empreendedorismo.

Os custos inerentes a atual maneira de funcionamento desses organismos de apoio são, de fato, consideráveis. Porém, é preciso admitir que, para custos idênticos, os rendimentos poderiam ser bem mais elevados, em especial se reexaminados os critérios utilizados para recrutar e selecionar o pessoal desses organismos. Mas este é um assunto delicado e que deve ser abordado com muita cautela, de preferência após a realização de algumas experiências-piloto. É importante salientar que a maneira atual de proceder em muitos países aumenta os custos sociais ligados ao empreendedorismo. Isso significa afirmar que se o número de sucessos na criação de empresas não é também elevado ou se é conquistado mais lentamente do que poderia ser, trará repercussões diretas e indiretas sobre os custos sociais: a empresa ao fechar implica um empresário a menos responsável pelas despesas sociais com todos os seus efeitos multiplicadores: fechamento da empresa, desemprego, criação mais lenta de novos empregos, potencial menor de exportação, etc..

Vários países desenvolveram sistemas onde o apoio ao empreendedorismo está prioritariamente voltado à integração e à iniciação ao mercado de trabalho, quando deveria ser o inverso. Nos organismos de apoio ao empreendedorismo e no âmbito da incubação, deveriam ser encontradas pessoas de grande experiência empreendedora, o que parece não ser o caso atualmente. E isto poderia ser atribuído a ausência de um sistema de coordenação adequado ao conjunto das atividades ligadas à criação de empresas, assunto que retornaremos mais adiante.

### As incubadoras

Constata-se também uma grande necessidade de políticas voltadas às incubadoras: políticas relativas à gestão, ao modelo de incubação bem como mecanismos de financiamento das mesmas. Faz-se necessário, entretanto, distinguir a incubadora de um parque industrial. Hoje em dia, as incubadoras devem ser mais virtuais, isto é, devem estar mais preocupadas com os procedimentos adotados pelas empresas do que com a necessidade de alojamento (em termos de espaço físico) dessas empresas.

As empresas podem se instalar em parques industriais ou perto de seu mercado. Lá também poderiam se beneficiar das mesmas vantagens quanto aos serviços que teriam se estivessem situadas fisicamente nas incubadoras. Isto porque, em algumas áreas tecnológicas, as empresas uma vez agrupadas, poderiam compartilhar certas peças de equipamento dispendiosas e sofisticadas que sozinha não teriam meio de adquirí-las.

No domínio da incubação a grande necessidade consiste, sobretudo, em se adotar uma fórmula de incubação capaz de oferecer um sistema de enquadramento ou adequação. Cremos que é necessário examinar rigorosamente as atividades de incubação e evitar financiar motéis industriais que permitem às empresas que oferecem baixo potencial de crescimento de ali hibernarem fazendo com que parte dos seus custos operacionais sejam assumidos durante alguns anos pelos organismos que financiam as incubadoras.

Observamos que as políticas bem articuladas de incubação permitem geralmente o acesso a uma contribuição mais substancial do estado, particularmente do setor ligado a tecnologia.

### Os centros de empreendedorismo

As pesquisas mostram que os estados americanos e os demais lugares onde existe maior formação profissional e permite que as pessoas que sabem alguns ofícios possam também se lançar em negócios, são regiões que criam em geral mais empresas e que são mais prósperas. Ohio, nos Estados Unidos, por exemplo, é conhecido por ter desenvolvido muitas escolas técnicas e centros de empreendedorismo. Temos outros exemplos, na Alemanha e na Áustria bem como em Alsace e Lorraine no nordeste da França, que contam com centros de formação profissional e centros de formação para criação de empresas.

Observamos, do mesmo modo, que vários países adotaram mecanismos nas instituições de ensino superior para assegurar a sensibilização do empreendedorismo como carreira, apoiando também a criação de empresas pelos estudantes e pelos empregados destas instituições. Alemanha, Grã-Bretanha e França são exemplos ilustrativos a esse respeito. A França acaba de renovar o seu programa, criado em 1998, de 25 milhões de euros (MINEFI, 2003) que permite às instituições universitárias dotarem-se de uma incubadora de apoio à criação de empresas. Existem tais centros em várias universidades e grandes escolas na França- pelo menos um em cada aglomeração- onde fomos convidados para participar na instalação de muitos destes programas.

Os governos devem comprometer-se com esta direção. Deve elaborar um programa destinado ao financiamento de centros de empreendedorismo. Tais centros deveriam estar presentes em todas as universidades, colégios, e escolas secundárias onde se desenvolvem atividades de formação profissional.

Sugerimos, nestes centros, a existência de um quadro flexível, onde os conselhos estejam também representados por alguns empresários. É importante que se estabeleça uma lei que dê as diretrizes do desenvolvimento do empreendedorismo no meio educacional, sugerindo estruturas que direcionem tais centros. Na esfera universitária, as atividades deveriam compreender essencialmente dois grandes campos: o primeiro relativo à sensibilização para com o empreendedorismo para todo o campus universitário, e o segundo relativo ao apoio à criação de empresas para estudantes, diplomados e membros do pessoal que tenham interesse na criação de empresas. Nos níveis colegial e secundário, as atividades dos centros de empreendedorismo deveriam também se ocupar com a sensibilização para com o empreendedorismo e o apoio a alavancagem de empresas.

Naturalmente, os centros de empreendedorismo deveriam ser intimamente vinculados às equipes de investigação científica sobre empreendedorismo, aos organismos de coordenação da investigação na instituição bem como aos organismos mais amplos de apoio ao empreendedorismo, a fim de se evitar muitos dos problemas hoje existentes. Falamos pouco da tutoria. É importante que cada estudante envolvido num projeto de criação de empresa possa contar com um tutor empresário diplomado no mesmo ramo. É importante também desenvolver programas que instaurem conselhos de administração voltados às pequenas empresas recentemente criadas, com a missão de complementar o trabalho desenvolvido pelos tutores.

### Financiamento

Este texto não trata da questão do financiamento para as novas empresas nem da questão do financiamento das PME. Não trazemos recomendações a este respeito. Entretanto, teceremos aqui alguns comentários sobre este tema.

Estimamos que se trata de um assunto complexo por envolver também questões fiscais e que, por isso, deveria ser objeto de investigação e de estudos exaustivos capazes de sugerir programas adequados. Cremos que a idéia de isenção de impostos às novas empresas durante os cinco primeiros anos de sua existência constitui um excelente estímulo em vários países, a exemplo do Quebec (com efeito, as novas empresas criadas geram geralmente pouco ou não dão lucros durante os três primeiros anos de sua criação).

Somos de opinião que os órgãos de apoio à criação de empresas são excessivamente focados na análise financeira, enquanto deveriam se deter mais em questões de interesse geral do empreendedor, em especial em análises de mercado. Estimamos que os fundos utilizados para a criação de empresa deveriam ser provenientes, em sua maioria, do setor privado, embora com a colaboração e apoio de organismos governamentais. É melhor que o Estado seja parceiro minoritário de fundos de investimentos geridos pelo setor privado.

A fim de permitir uma maior flexibilidade na gestão destes fundos, recomenda-se a criação de fundos privados, mas que permitam a parceria de instituições do governo numa proporção de 40% a 49%. Seriam, neste caso, os parceiros privados majoritários que dirigiriam as atividades, assumindo os maiores riscos. Este é um procedimento adotado em várias regiões dinâmicas da Ásia, especialmente em Hong-Kong, durante a última década. É também uma tendência recorrente na Europa, no Canadá e em outros lugares do mundo.

### Recomendações

- Estabelecer um sistema de atualização das práticas dos organismos de apoio ao empreendedorismo a fim de rever, periodicamente, os modos de gestão das redes de apoio a pré-alavancagem, alavancagem e pós-alavancagem de empresas. Integrar mais ex-empresários na gestão destes organismos: contratos de empregos tanto em tempo integral como em tempo parcial, com duração de um até três anos. Deveria se contar também com mais voluntários com experiência prática.
- Favorecer a tutoria em todas as etapas da alavancagem e da gestão de uma empresa;
- Favorecer a criação de um conselho de administração desde a criação de uma nova empresa (Côté, Fillion, 2005);
- Organizar incubadoras com fórmulas de incubação adaptadas a cada uma das regiões do país;
- Estabelecer fórmulas flexíveis de incubação, mais centradas nos procedimentos do que sobre o local de fixação das empresas.
- Instaurar uma rede de centros de empreendedorismo nas instituições de ensino onde exista formação profissional ou aplicada. Estes centros podem ser geridos por um membro do grupo em tempo parcial, na maior parte dos casos.

### • 3. Promoção do spin off

O potencial empreendedor, via criação de novas empresas, constitui o elemento mais facilmente mensurável da expressão empreendedora de uma sociedade. Implica a transferência de saber-ser e de saber-fazer empreendedor, mas também a capacidade de gestão de riscos no processo de criação de empresas. Uma das melhores maneiras de gerir o risco numa atividade profissional e/ou organizacional reside na capacidade de adequação empreendedora oriunda de pessoas com experiência no ramo. Que se pense, nesse sentido, na importância da aprendizagem por parceria ou associação, fato que, há séculos, se constitui como uma das principais razões da estabilidade das práticas organizacionais na Europa. A parceria é também uma dos métodos de aprendizagem mais completos ao permitir: transferências de saber-ser, de "knowhow", conceitos e métodos. É assim que o spin off pode ser qualificado de parceria empreendedora. O spin off constitui uma das melhores maneiras de se adequar a organização empreendedora e de diminuir o risco num processo de criação de empresas. É também o meio mais eficaz de se apoiar a consolidação de fontes de empregos relativamente mais estáveis nas regiões ou localidades mais vulneráveis.

Em obra recente (Filion, Luc, Fortin, 2003)<sup>12</sup>, mostrou-se a importância que pode assumir o spin off para a sobrevivência e para o desenvolvimento de muitas empresas. Supõe-se, entretanto, que o spin off implique frequentemente em terceirização. Neste sentido, é importante que a flexibilidade esteja presente no Código do trabalho como também é importante a iniciativa dos líderes políticos no sentido de mudar a concepção que certos grupos mantêm sobre o spin off, especialmente os trabalhadores sindicalizados. Com efeito, o spin off frequentemente é assimilado como sinônimo de terceirização e, como a terceirização é percebida como prejudicial aos trabalhadores, o spin off passa a ser identificado da mesma forma. Os dois conceitos devem se tornar práticas aceitáveis. Uma das preocupações consiste em saber se é possível evitar os abusos ligados à certas práticas de terceirização.

Muito sucintamente, é possível dizer, contudo, que existem diferenças fundamentais entre os dois conceitos. Primeiro, a prática da terceirização não implica sempre a geração de uma nova empresa. Uma empresa pode decidir subcontratar uma ou várias operações, seja por meio de concursos regulares ou por meio de concursos pontuais, com contratos de duração determinada. Em contrapartida, pode estimular os seus próprios empregados, afetados por esse procedimento, a começarem sua própria empresa e a entregá-lhe, com exclusividade ou não, o serviço ou o produto em questão. Esta segunda opção constitui o spin off. A

---

<sup>12</sup> La publication d'un autre livre écrit par ces auteurs et portant sur l'essaimage technologique est prévu pour 2004

terceirização que conduz ao spin off permite a muitas empresas se tornarem mais flexíveis em contexto de concorrência internacional, conservando os empregos que, de outro modo, poderiam ter sido perdidos.

As nossas investigações mostraram que o spin off não diminui os empregos, mas, ao contrário, aumenta-os: para cada emprego criado por uma nova PME manufatureira “spin off”, temos um novo emprego criado na empresa mãe.

O spin off pode também decorrer da vontade de empregados em deixar a sua organização com o objetivo de começar a sua própria empresa a partir de uma idéia nova requerida pelo mercado, ou de uma nova maneira de fazer, ou de uma descoberta científica, ou ainda pela eliminação de uma atividade que a empresa realizava. Estas novas empresas, criadas pelo spin off, apresentam frequentemente um potencial de crescimento e criação de empregos muito interessante.

Se as empresas não puderem fazer spin off no próprio país irão fazê-lo em outro e, com isso, os trabalhadores perderão a possibilidade de novos empregos. Isso pode ser a consequência da rigidez das leis de trabalho. Ademais, essa maneira de proceder retira a possibilidade da terceirização como peça de engrenagem do spin off e, por conseguinte, da criação de novas empresas.

É necessário levar em conta que a legislação relativa ao trabalho deve ser muito flexível para permitir a criação de novas empresas. É o caso, por exemplo, dos Estados Unidos onde, nos estudos comparativos, um dos fatores frequentemente associados ao número elevado de criação de novas empresas diz respeito a flexibilidade das leis do trabalho (Stevenson et Lundström, 2001, Vol.3).

Muito frequentemente, as novas empresas podem ser impulsionadas graças a terceirização gerada por uma empresa que favoreça o spin off. Isto ajuda aos seus empregados a criarem uma nova empresa. Esta nova empresa desenvolverá, eventualmente, outros produtos e outros mercados, com chances, portanto de crescer. Em nossos estudos foi possível constatar que, após cinco anos, mais de 50% das vendas das empresas criadas pelo spin off, através da terceirização, situavam-se para além do seu mercado original, e tudo isso graças ao seu ex-empregador.

Atualmente, na França, a cada ano, quase 20.000 empresas são criadas a partir do spin off. Na nossa opinião, uma das políticas essenciais do governo deveria ser a de implementar uma atividade de informação e promoção do spin off. Dever-se-ia também estimular as grandes empresas a praticarem o spin off, estando essa medida associada a uma legislação que as obrigasse a produzir um balanço social, a exemplo também do que é feito na França (várias empresas já adotam esse sistema, voluntariamente, em numerosos países, e o seu balanço social apresenta suas contribuições em diferentes projetos, associações, campanhas de financiamento provenientes do próprio meio. O balanço social anual publicado pelas instituições bancárias canadenses parece se constituir um bom exemplo).

Em outros termos, muitas das grandes empresas não geram uma massa significativa de novos empregos, e o fato de ter um programa de terceirização permitiria compensar os empregos abolidos em decorrência da automatização e dos processos de reestruturação. A criação de empregos fora da empresa se daria graças à criação de novos empreendimentos conduzidos pelos ex-empregados. Assim, o balanço social exigido das empresas a cada ano, na França, permite que se constate se a empresa contribui para o desenvolvimento do seu meio, dentre outras razões, pela criação de novos empregos pelos seus ex-empregados.

O spin off não chegará sozinho. É indispensável difundir toda informação sobre o spin off, fazendo com entusiasmo a sua promoção, porque este se constitui como um dos meios mais eficazes para diminuir o

risco e os custos sociais ligadas ao processo de criação de empresas. O spin off tecnológica gera ainda mais efeitos sobre o desenvolvimento econômico do que o spin off clássica (Filion, Luc, Fortin, 2005).

É importante que o governo pratique uma política de apoio, informação e promoção do spin off para utilizar as empresas existentes como suporte para orientação e adequação das novas empresas. É necessário que haja políticas essencialmente estimulantes para que as empresas venham a se estabelecer no país, sobretudo nos casos das grandes empresas fortemente subvencionadas,

Se tais políticas tivessem existido no passado e se o Estado exigisse que as empresas que fossem amplamente subvencionadas com recursos públicos viessem a se estabelecer no país, através de programas de terceirização para os seus empregados, nunca teríamos visto o aniquilamento de cidades ou partes delas. Ao contrário, a cada ano, teríamos visto a emergência de pequenas empresas ao redor da empresa principal. Vale ressaltar, nesse sentido, que é necessário cerca de 20 anos para se criar uma dinâmica empreendedora ao redor de uma empresa principal construída num novo lugar, fazendo que a cidade ou a região possa sobreviver sem o aporte da empresa original.

A prática de spin off precisa alastrar-se durante as próximas décadas. Faz-se necessário pensar em abordagens diversas para promover o spin off, tanto pelo lado das PME em forte crescimento, como pelo lado das grandes empresas. A natureza, as culturas, a estrutura destas organizações são muito diferentes. Mais de 90% das terceirizações realizadas pelas grandes empresas na França são terceirizações personalizadas, enquanto que mais de 90% das terceirizações realizadas pelas médias empresas em forte crescimento no Canadá são terceirizações estratégicas. Isto significa maneiras de fazer as coisas muito diferentes.

### Recomendações

- Promover a noção de spin off e desmistificar o seu impacto negativo no emprego;
- Tornar mais brandas as leis relacionadas ao trabalho, eliminando, assim, entraves ao desenvolvimento empreendedor, tornando-a acessíveis a um maior número de pessoas;
- Estabelecer regras que obriguem as grandes empresas, a começar pelas sociedades de estado e as que são parceiras ou subvencionadas pelo Estado, que se comprometam em instaurar, na sua organização, programas de terceirização. Instituir uma lei sobre balanço social das empresas.
- Dar o exemplo criando um programa de spin off no sistema público e no sistema parapúblico.

### **• 4. Organizações de forças empresariais**

Uma das dificuldades atuais do desenvolvimento do empreendedorismo na maior parte dos países reside no fato de que forças empresariais não são agrupadas suficientemente, nem estruturadas e representadas. Encontramo-nos numa situação onde aqueles que seriam os principais atores do desenvolvimento - os empresários e os líderes de pequenas empresas - estão ausentes da elaboração das legislações que governam a nossa sociedade.

O mesmo fenômeno pode ser constatado entre os trabalhadores autônomos que também constituem uma parte cada vez mais importante do tecido empreendedor da maior parte dos países. Aí estão incluídos não somente os agricultores, mas todas as categorias profissionais que oferecem serviços às empresas: tradutores, analistas de sistema, consultores de gestão e conselheiros dentre um número crescente de especializações.

Ao contrário dos Estados Unidos onde milhares de grupos de pressão procedentes do mundo dos negócios, da PME e do mundo do empreendedorismo, são exemplarmente organizados. Realidade que não é partilhada na maior parte dos sistemas políticos onde os sindicatos e o patronato das grandes empresas enfrentam-se continuamente. Estas associações de trabalhadores sindicalizados e do grande patronato são poderosas e numerosas e geralmente são bem organizadas e estruturadas, englobando centros de investigação e equipas que trabalham na articulação das tomadas de decisão.

Cerca de 50% da força de trabalho da maior parte dos países situam-se agora em PME e compreendem também numerosos trabalhadores autônomos que constituem entre 10% e 20% da força de trabalho. Estes dois grupos são pouco representados na configuração dos organismos e nas associações que desempenham um papel de defesa dos seus interesses. Sugerimos, abaixo, formas para apoiar grupos e associações de trabalhadores autônomos para que a sociedade possa criar elos de transmissão entre as empresas e o seu entorno, a partir de organismos capazes de veicular valores empresariais e valores ligados ao desenvolvimento local.

Primeiramente, é necessário se pensar em grupos de trabalhadores autônomos dado o fato de serem muito isolados. É necessário mencionar que a necessidade de filiação dos trabalhadores autônomos pode parecer menor do que a de outras categorias de trabalhadores. Esta fraca necessidade de filiação pode estar associada ao fato de que vários destes trabalhadores se tornaram trabalhadores autônomos no curso do tempo sem que, originalmente, fossem assim classificados.

Por definição, um trabalhador autônomo deve assumir só a rentabilidade da sua empresa. Se ele passa diversas horas organizando as atividades para outros trabalhadores autônomos, deslocando-se para representar às suas idéias e opiniões em tribunas públicas, deixa de exercer o seu ofício e ganhar a sua vida. Como é dito popularmente: « não fatura ». Esta situação explica em parte a razão pela qual os grupos de trabalhadores autônomos têm muita dificuldade para sobreviver.

Outro fenômeno pode também explicar esta situação. Vários trabalhadores autônomos não se definem como tais. "sou advogado", dirá um; "sou marceneiro" dirá um outro. É necessário que se pense num sistema de representação diferente, por profissão ou ofício, por exemplo. No nosso entendimento, o modelo da « União dos artistas » de certos países poderia servir de padrão de referência.

Como é arriscado e difícil de se encontrar uma fórmula de organização que interesse a maioria dos trabalhadores autônomos, e levando em conta a enorme diversidade da categoria de trabalhador autônomo e de PME, o importante é instituir mecanismos que lhes permitam um mínimo de expressão. Poderia ser interessante promover, periodicamente, pelo menos uma vez por ano, em cada estado, fóruns onde os trabalhadores autônomos e os líderes das pequenas empresas pudessem apresentar seus pontos de vista, um pouco à semelhança do que vem se praticando em vários países em torno da elaboração de políticas sobre o meio ambiente.

É necessário pensar em formas de organização para as PME nos setores de serviço. Os líderes de PME de Quebec criaram o Agrupamento dos Chefes de Empresas,<sup>13</sup> dirigidas às PME manufatureiras. Trata-se de um conceito adaptado do modelo alemão e que consiste em agrupar, por células, um certo número de PME de domínios diferentes que se reúnem uma vez por mês. Esses grupos costumam fazer visitas periódicas a uma das empresas do grupo, momento em que trocam experiências e discutem sobre as particularidades de gestão no contexto de PME. Além disso, contam com dias de formação e um congresso anual que agrupa milhares de membros. Existe, contudo, poucas associações de PME de serviços. Estas empresas são geralmente menores e a presença permanente do líder é de grande importância.

---

<sup>13</sup> <http://www.groupement.ca/>

As Câmaras de Comércio desempenham um papel de certa importância, mas não representam particularmente as PME. A Federação da Empresa Independente nos EUA (IEF), assim como a Federação canadense da empresa independente (FCEI) se constituem como expressões mais representativas dos trabalhadores autônomos e das pequenas empresas. Faz-se necessário instaurar organizações onde as pessoas possam se identificar mais facilmente para que, assim, sejam capazes de trocar melhor suas experiências e aprender mais entre si, criando, ao mesmo tempo, meios de solidariedade empreendedora nos bairros e nas regiões para apoiar-lhes nos períodos mais difíceis. Estas organizações também poderão servir para veicular melhor os valores empresariais no entorno.

### Recomendações

Criar e manter organismos representativos dos interesses das pequenas empresas do setor dos serviços;

- Criar e manter organismos representativos dos interesses dos trabalhadores autônomos
- Instituir mecanismos de consulta aos trabalhadores autônomos de acordo com a fórmula FOTA.

### • 5. Parceiros institucionais e sociais

É importante que as políticas governamentais de apoio ao empreendedorismo sejam implantadas levando em conta um conjunto de parceiros institucionais e sociais. Acabamos de sublinhar a importância de se criar grupos de trabalhadores autônomos e de PME dos setores ligados aos serviços, mas é necessário também trabalhar em parceria com as instituições existentes, sejam aquelas relacionadas ao mundo do ensino - como as corporações profissionais - sejam aqueles diversos organismos voltados a clientela-alvo como, por exemplo, as cruzadas de emprego para a juventude, ou organismos de desenvolvimento turístico, ou organismos que se situem na chamada economia social, especificamente as cooperativas.

Todos esses organismos não se beneficiam, no momento, de um canal para compartilhar o conhecimento e as avaliações adquiridas no apoio à atividade empreendedora e na criação de empresas, limitando-se, as vezes, a uma vocação mais social. Poderiam, assim, se beneficiar mutuamente dos conhecimentos adquiridos das experiências práticas desenvolvidas em seu meio. E, assim, os recursos raros (financeiros, humanos, informativos e materiais) são desperdiçados para "reinventar a roda", enquanto que os mecanismos de transmissão dos conhecimentos adquiridos a partir de experiências conjuntas poderiam ser melhor utilizados em proveito próprio.

Eis a razão de se ressaltar a importância da organização periódica de fóruns orientados para certas temáticas, ligados aos apoios ao empreendedorismo. Fóruns que permitam avançar na reflexão e na ação. Ao nosso ver, cada região teria necessidade de, pelo menos, um congresso anual para trocas das práticas empresariais e para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seus diversos grupos e associações. A avaliação destes organismos poderia também ser melhor valorizada se fosse capaz de beneficiar às instâncias de decisão política. A experiência de campo destes interventores e destes organismos poderia ser de grande utilidade na definição de uma política empreendedora.

No que diz respeito às corporações profissionais sabemos muito bem que os profissionais destas entidades freqüentemente exercem sua profissão por conta própria. Sua organização profissional deveria, portanto, estar em condições de ajudá-los ou pelo menos dirigí-los para os recursos adequados, no processo de desenvolvimento de sua atividade. Ainda aqui, a participação das ordens profissionais em atividades de trocas de *expertise* em empreendedorismo seria uma vantagem para o desenvolvimento das pequenas

empresas de setores terciários, sempre identificadas como o motor de desenvolvimento local de certas regiões.

É preciso instituir mecanismos mais eficazes de transmissão e divisão dos conhecimentos na área do empreendedorismo nos meios institucionais por um lado, e, por outro, entre estas instituições e os organismos governamentais que trabalham com apoio à criação de empresas.

### Recomendações

- Estabelecer sistemas de troca e de divisão dos conhecimentos entre as instituições, organismos governamentais e corporações profissionais que se preocupam com o empreendedorismo, quaisquer que sejam as suas formas. Proceder às mesmas trocas em diversos meios, como por exemplo entre os organismos ligados à economia social e as instituições envolvidas nas pesquisas desta área.
- Apoiar atividades do tipo "fóruns" orientadas para temáticas específicas que poderiam ser discutidas pelo menos uma vez por ano.
- Promover, pelo menos uma vez por ano, um colóquio « empreendedorismo e educação», agrupando todos os níveis de ensino, do primário ao universitário.

### • **6. Os grupos- alvo: jovens, mulheres e desempregados**

Faz-se necessário pensar em programas mais precisos, capazes de visar um conjunto de grupos-alvo, como os jovens, as mulheres e os desempregados. Em muitos países os jovens com menos de 25 anos constituem mais de 50% da população. Eles, mais do que outros grupos, se interessam pelo empreendedorismo e pela criação de empresas. Á prova disso está no crescimento, sempre maior, das inscrições nos cursos de empreendedorismo oferecidos, bem como no crescente número de cursos ofertados nas instituições escolares do mundo, a cada ano.

Constata-se que os jovens empresários têm necessidade de apoio e, geralmente, as formas que podem obter estes apoios são relativamente fáceis de se implementar. Constata-se também a necessidade que têm de tutoria. As pesquisas indicam que esse grupo desejaria ter acesso à uma « janela de informação » sobre os serviços e programas de ajuda financeira. Indicam também um interesse em receber consultoria na área específica de gestão - tanto por parte de especialistas como por parte de não especialistas – e, finalmente, que manifestam o desejo de ter acesso à serviços de patrocínio, de redes e de formação de grupos.

A taxa de crescimento do número de mulheres que se lança ao mundo dos negócios é mais elevada do que a dos homens, em quase todos os países. Entretanto, as mulheres empresárias encontram problemas específicos, sobre os quais seria necessário que nos detivéssemos com mais atenção, como por exemplo o fato de ter um rendimento menos elevado do que o dos homens empresários. Outros problemas também verificados são : uma concentração de empresas em setores tradicionalmente femininos, a falta de redes de mútua ajuda, a falta de tempo para uma dedicação mais intensa no trabalho devido à dupla tarefa "família - empreendimento", entre outros.

### Recomendações

- Identificar, e, em seguida, apoiar, o empreendedorismo em grupos-alvo, nomeadamente entre jovens, mulheres e desempregados.

## ● 7. A Legislação

Mencionamos, acima, a importância de que a legislação ligada às leis do trabalho seja mais flexível numa sociedade que pretende se apoiar no desenvolvimento empreendedor. É necessário também que se tenha leis básicas sobre a criação de empresas. Por exemplo, a lei francesa criada em 1984 e alterada em 2003 prevê, entre outras coisas, uma isenção de pagamento de impostos por um ano para qualquer trabalhador francês que deseje criar uma empresa. Esta licença é renovável pelo menos por mais um ano.

Com efeito, as grandes empresas francesas ajustaram o passo e muitas convenções coletivas das grandes sociedades de estado passaram a oferecer uma licença de criação sem salário renovável, para períodos que podem atingir, em certas empresas, de até à cinco anos. É o caso da Eletricidade da França (FED) e Gases da França (GDF).

Faz-se necessário cerca de três anos para que uma nova empresa se estabilize. Neste sentido, uma licença de criação de três anos parece mais adequada do que uma outra de dois anos. É importante ressaltar que tais licenças são apenas possíveis entre as grandes empresas, isto é, naquelas que empregam mais de 200 pessoas.

O governo americano também dotou-se de uma lei, "Small Business Act" em 1948, criando o SBA (Small Negócio Administração) em 1953, e, com isso, assegurando que a pequena empresa estivesse bem no centro das preocupações do desenvolvimento econômico. Através destas leis, o legislador americano privilegiou as PME no que diz respeito às compras governamentais, o que representa beneficiar centena de milhões de pessoas.

Na maior parte dos países estudados por Stevenson e Lundström, os governos se dedicaram à redução da carga administrativa, simplificando as exigências para a criação de uma empresa.

Nesse sentido, torna-se de fundamental importância adotar um conjunto de leis que apoiem a criação de empresas e as atividades empresariais, simplificando, ao mesmo tempo, os procedimentos legais e administrativos que entravam as referidas atividades.

Um problema específico a que se deverá atacar diz respeito às dificuldades de sobrevivência e de reinserção encontradas pelas pessoas que entram em falência. Constata-se um número maior entre os que cessam as suas atividades de negócios ou que fecham a sua empresa (existem relativamente poucas falências em comparação ao número dos que param as suas atividades de negócio). Os trabalhadores passam a receber o seguro desemprego quando perdem os seus empregos. As sociedades de Estado existem para as vítimas de acidente do trabalho. Em certos países como o Canadá, existe um fundo de transição para os deputados que não são reeleitos a fim de lhes possibilitar a reinserção no trabalho. Mas não existe medida de segurança semelhante para os trabalhadores autônomos e para os inventores/proprietários-líderes de PME. Poder-se-ia, com o tempo, pensar na criação de um fundo de transição para estas pessoas.

### Recomendações

- Reduzir e simplificar a carga administrativa (conceito de guichê único para todos os formulários e informações relativas às atividades de negócio).
- Promulgar uma lei sobre criação de empresa que contemple uma licença de um ano, podendo ser renovada até um máximo de três anos, para empregados que saem para abrir a sua empresa;
- Reduzir as barreiras à entrada e à saída da atividade empreendedora.

- Reduzir as perdas ao se criar uma empresa, pela implementação de um fundo de transição, com duração de seis meses, para as pessoas que fecham o seu negócio (falência, encerramento de empresa, descontinuidade das práticas de um trabalhador autônomo). Isso implica uma contribuição prévia a este fundo como é o caso do seguro desemprego.

## ● 8. A semana e as jornadas de empreendedorismo

Uma sociedade empreendedora articula-se em torno das trocas que permitam compartilhar a informação sobre as iniciativas e as coisas novas que se fazem para sensibilizar e promover o empreendedorismo. Para isso, é importante instaurar mecanismos de transmissão dos valores empresariais.

Em outubro de cada ano acontece no Canadá, por exemplo, uma semana da PME. Numa dessas semanas, organizamos no campus da nossa universidade uma jornada de dirigentes na qual, seis deles, provenientes dos mais diversos tipos de empresas, vieram compartilhar as suas preocupações e reflexões sobre a evolução da sua empresa. O número de professores e estudantes que têm participado desta atividade tem crescido de uma forma surpreendente. Eram centenas de pessoas que foram escutar, das 12h00 às 14h00h, estes seis empresários. Em função disso, a percepção do mundo empreendedor foi enormemente alterada, tanto entre estudantes e professores como entre a comunidade mais ampla. Estas trocas surtiram efeitos sobre o empresariado como também surtiu efeito no nível de aceitação e o apoio ao empreendedorismo no âmbito da sociedade como um todo.

Existem em vários países uma 'semana do empreendedorismo' na qual os empresários participam das atividades relacionadas a temática do dia: um dia de introdução geral, um dia para as mulheres empreendedoras, um dia para o empreendedorismo dos serviços, um para o empreendedorismo étnico, um outro para a concepção empreendedora nas organizações, um outro ainda para o empreendedorismo nos organismos com fins não lucrativos e em economia social, assim como um dia dos diplomados do curso de diversas faculdades que se tornaram empresários. Esses últimos vêm encontrar estudantes do seu próprio campo de especialidade para contarem como se tornaram empresários, o que precisavam aprender, de que forma tais aprendizagens contribuíram para a construção do seu saber-ser e ao seu saber-fazer.

É importante que exista também de uma Semana do empreendedorismo que se torne um momento de atividades intensas, permitindo trocas de informações e experiências em torno da temática empreendedorismo. Trata-se de uma semana onde os empresários podem vir às classes, e onde os políticos passam a se implicar mais ativamente nas manifestações públicas de apoio ao empreendedorismo. No âmbito desta semana, pode-se também estabelecer concursos de criação de empresas ou outros concursos que visem promover o empreendedorismo sob todas as formas. De resto, na grande maioria dos países estudados por Stevenson e Lundström (2001), a fórmula dos prêmios e concursos é freqüentemente utilizada para veicular modelos empresariais de sucesso.

Faz-se, portanto, necessário um conjunto de atividades diversas para tornar o empreendedorismo vivo numa sociedade. É necessário que se pense também na implementação de Jornadas de Empreendedorismo, uma ou duas por ano, tais como, por exemplo, a Jornada do empreendedorismo feminina, Jornada dos jovens, etc. É necessário refletir sobre as diferentes fórmulas, diferentes tipos de modelos nesses dias de jornada dirigindo-os para grupos-alvo determinados. O importante é que se discuta sobre o conjunto dessas atividades que podem ser agrupadas tanto na Semana do empreendedorismo como nas Jornadas de empreendedorismo.

### Recomendações

- Criar uma "Semana do empreendedorismo".
- Implementar algumas "Jornadas do empreendedorismo" a fim de atingir aos grupos-alvo.

## • 9. Um papel renovado para os líderes políticos

Qualquer programa que pretenda construir uma sociedade empreendedora necessita ter um papel ativo dos líderes políticos para a mobilização social. É necessário chamar a atenção para a importância que teve o apoio dos presidentes americanos, desde Jefferson, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento das pequenas empresas. Fato que vem se repetindo com o ex-presidente Bill Clinton, e com presidente atual, George W. Bush, que se deteve nessa questão como uma de suas prioridades<sup>14</sup>.

É necessário que os líderes políticos comprometam-se, sejam ativos e façam a população compreender que as atividades e os programas são implementados para permitir o desenvolvimento do potencial empreendedor de cada pessoa que deseje ser livre trabalhando por conta própria. É muito importante que estas atividades sejam apresentadas com muita informação, apoio e valorização.

A Sra. Thatcher, por exemplo, pediu às grandes empresas na Grã-Bretanha que fizessem como nos Estados Unidos, isto é, que investissem 5% dos seus lucros para o desenvolvimento do seu meio, o que deu origem a um programa chamado « Business in the Community »<sup>15</sup>. Este programa foi financiado em 50% pelas empresas e 50% pelo governo em cada região ou bairro da grande cidade. O referido programa oferecia uma fórmula que permitia adotar-se organismos de apoio ao desenvolvimento empreendedor, implicando, ao mesmo tempo, na contribuição das empresas numa proporção de até 50% dos projectos submetidos pelos municípios. Esta contribuição era revertida diretamente ao organismo de apoio ao desenvolvimento comunitário e empreendedor. Este programa teve uma duração de três anos, tendo sido substituído gradualmente por outros programas, mas a contribuição das empresas ao desenvolvimento do meio permaneceu através de outros programas. Tony Blair multiplicou o apoio à criação de empresas e aos trabalhadores autónomos. Paradoxalmente, a maior parte das políticas de apoio à criação de empresas na Europa foi implementada por governos de esquerda.

É preciso mencionar o caso do SEBRAE<sup>16</sup>, um organismo brasileiro, onde as empresas contribuem com 0,6% da sua massa salarial para a sua formação na área do empreendedorismo e PME. O SEBRAE organiza e cria áreas de formação destinadas às pequenas empresas e aos seus empregados. Constitui um exemplo notável de contribuição para o desenvolvimento das PME.

É primordial que os líderes políticos ponham a mão na massa. O desenvolvimento empreendedor não é apenas um conjunto de políticas e programas, mas é uma cultura, é uma maneira de pensar, é uma maneira de ver que implica em propagar e compartilhar.

É importante que o governo crie um conselho consultivo sobre empreendedorismo (não remunerado), que deveria se reunir pelo menos uma vez por ano com o objetivo de aconselhar o governante sobre as ações que melhor poderiam apoiar a concepção empreendedora, em especial a criação de empresas, as práticas de inovação bem como as práticas intraempresariais nas empresas e no setor público. Tais conselhos consultivos poderiam também ser adotados em todas as subdivisões políticas do país.

<sup>14</sup> <http://www.sbaonline.sba.gov/financing/basics/smallbusinessagenda.html>

<sup>15</sup> <http://www.bitc.org.uk/index.html>

<sup>16</sup> <http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>

## Recomendações

- Que o dirigente declare publicamente seu compromisso para com desenvolvimento do país.
- Que o dirigente se comprometa com a atividade pública no que diz respeito a informação e apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo
- Que o principal dirigente, assim como autoridades regionais, criem conselhos consultivos sobre empreendedorismo constituído de empresários, trabalhadores autônomos, proprietários dirigentes de PME, sindicalistas e pesquisadores da área do empreendedorismo.

### • 10. As agências especializadas

É importante que, numa sociedade, se construam os instrumentos para que as estratégias de desenvolvimento na área do empreendedorismo possam ser desenvolvidas, acompanhadas e avaliadas. Constatamos que, em vários países, a cada mudança de governo, novas políticas e às vezes novos serviços são oferecidos para o apoio ao empreendedorismo. Esses serviços, embora ativos durante alguns anos, desaparecem em seguida, impedindo, de tal modo, que com tão pouco tempo de existência e pouca aprendizagem, que se crie, no sistema público, as modalidades de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Em contrapartida, certos países desenvolveram muita constância e muita avaliação nesta matéria. A Suécia, por exemplo, conta com quatro agências de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo e a inovação. Assim, parece primordial que se crie no país pelo menos duas agências capazes de se encarregar dos acompanhamentos voltados ao empreendedorismo. Isto permite que se reduza os custos, que se racionalize as atividades e se criem lugares que permitam formas de apoio ao empreendedorismo,

Em primeiro lugar, é preciso considerar como referência uma agência de apoio à criação de empresas a semelhança modelo de NUTEK (Suécia) e mais particularmente do modelo APCE<sup>17</sup>, na França. Este procedimento não dependeria, necessariamente, da instalação de uma rede de espaços de intervenção sob o modelo das Lojas de Gestão<sup>18</sup>, como é o caso da França. Uma tal agência poderia trabalhar e coordenar as atividades do conjunto dos parceiros implicados no apoio ao empreendedorismo os quais já nos referimos: incubadoras, centros de empreendedorismo, ministérios que mantêm atividades voltadas ao empreendedorismo. Serviria também para evitar os desdobramentos já discutidos e para racionalizar as atividades de apoio à criação de empresas e a sua inovação.

O sistema governamental poderia utilizar mais adequadamente os recursos destinados ao empreendedorismo. Recursos esses muitas vezes dispersos no conjunto da máquina governamental e nem sempre bem coordenados. Os países gastam demasiado e, ao mesmo tempo, deixam de gastar de uma forma apropriada nos lugares corretos. É necessário planificar, racionalizar e melhor orientar os recursos ligados ao apoio ao empreendedorismo. É necessária uma agência que tenha no desenvolvimento do empreendedorismo a sua principal vocação e missão.

É necessário também que haja um lugar de geração e transmissão de conhecimentos, um lugar onde seja possível manter a aprendizagem, avaliar os programas, coordenar o conjunto das pesquisas realizadas no país, organizando e priorizando aquelas ações de sucesso realizadas pelo mundo em termos de apoio ao

<sup>17</sup> <http://www.apce.com/index.php>

<sup>18</sup> <http://www.boutiques-de-gestion.com/indexNew.html>

empreendedorismo. Esta segunda agência, de menor porte, concebida sob inspiração do modelo da Fundação sueca de pesquisa sobre a PME (Swedish Foundation for Small Business Research) <sup>19</sup> agruparia algumas pessoas, coordenaria as investigações sobre empreendedorismo realizadas no conjunto das instituições universitárias e serviria de elo de transmissão destes conhecimentos entre os organismos em causa.

Na Suécia, isto permitiu uma especialização das instituições universitárias e evitou os desdobramentos comuns na maior parte dos países onde alguns pesquisadores costumam trabalhar sobre as mesmas temáticas, de uma forma repetitiva, deixando de explorar outros aspectos relacionados ao empreendedorismo. Nesse sentido, ainda na Suécia, certas instituições centraram-se em investigações sobre o desenvolvimento de competências na área em apreço enquanto outros se detiveram sobre o desenvolvimento de programas de apoio à criação de empresas e sobre o desenvolvimento de atividades educativas, etc.

É simplesmente inacreditável que em países onde se gastam milhões de dólares em investigações científicas, não existam mecanismos de coordenação nem a nível da investigação nem a nível da transmissão destes conhecimentos. Normalmente não existe um mecanismo que permita às pessoas envolvidas com o empreendedorismo nem mesmo aos responsáveis pela função pública tomarem conhecimento do que se produz no campo científico, de modo que possa utilizá-lo adequadamente na elaboração de políticas públicas.

A criação de agências deveria também permitir uma melhor articulação e coordenação do papel das fundações. É importante que se tenha, pelo menos, duas agências capazes de coordenar o conjunto das atividades de produção dos conhecimentos num caso, e, num outro caso, o conjunto das atividades de apoio ao desenvolvimento e a criação de empresas.

Cada vez que tais sugestões são feitas, os dirigentes do Estado tendem a reagir dizendo : "estamos num período de compressão orçamental » ou « o momento não é dos mais propícios". Trata-se, no entanto, apenas de racionalizar as atividades. O problema é que, quase sempre, não se chega a saber da real necessidade do que deve ser realizado. Isto acontece por falta de avaliação e de reflexão sobre o assunto.

Há de chegar o momento em que um líder dará o pontapé inicial na institucionalização do desenvolvimento do empreendedorismo, através da criação de um ou dois organismos claramente identificados para essa finalidade. É necessário que o desenvolvimento do empreendedorismo torne-se uma linha básica, um componente essencial do futuro. Uma das maneiras de assegurar a continuidade e a eficácia dos programas reside na instauração de um organismo estatal que se ocupe destas questões. É o que fizeram vários estados emergentes na Europa central e na a Europa do leste, como a Hungria e a Polônia, por exemplo.

### Recomendações

- Criação de duas organizações governamentais, uma que cubra o aspecto de apoio ao empreendedorismo e outra responsável pela pesquisa sobre essa temática;
- Criação de um fundo de investigação científica dedicado ao empreendedorismo, cujos critérios de atribuição deveriam ser elaborados pela agência de coordenação de pesquisa. Este fundo poderia ser gerido por uma agência especializada na gestão de fundos de investigação.
- Elaboração de um mecanismo de coordenação para a divulgação dos resultados das pesquisas sobre empreendedorismo entre as instituições superiores de ensino e outros organismos implicados no apoio e no desenvolvimento do empreendedorismo, como por exemplo, a realização de um colóquio anual sobre « empreendedorismo e educação »; realização de um ou dois colóquios dirigidos às instâncias de apoio. Estas últimas atividades poderiam ser desenvolvidas pela Agência de coordenação da investigação na área de empreendedorismo.

---

<sup>19</sup> [http://www.fsf.se/eng\\_index.html](http://www.fsf.se/eng_index.html) (version anglaise en construction le 20 novembre 2003)

## Conclusão

Este texto sugere uma série de recomendações para apoiar e melhor articular o desenvolvimento empreendedor de um país. A primeira etapa de qualquer plano de ação é o compromisso daqueles que se engajam na sua promoção. No caso, o compromisso dos dirigentes do país, os integrantes do seu governo. Trata-se de uma questão primordial. Sem este compromisso, o desenvolvimento de uma cultura empreendedora e ou de qualquer ação aí implícita, corre o risco de ser muito lenta.

Sugerimos que o dirigente máximo do país declare publicamente o seu compromisso para com o desenvolvimento do empreendedorismo.

Este compromisso poderia ser seguido da formação de um Comitê consultivo sobre empreendedorismo integrado por representantes do mundo da PME (incluindo, inclusive, as empresas de pequeníssimo porte), de trabalhadores autônomos, sindicalistas e pesquisadores da área. Este Comitê deveria ser formado por até 15 pessoas e teria a missão de aconselhar o dirigente máximo do país sobre as questões que dizem respeito ao empreendedorismo e a alavancagem de empresas, assim como sobre o crescimento e a importância da empresa no âmbito do desenvolvimento regional (Joyal, 2002; Julien, 1997; Yuill, 2003).

Entre as recomendações que foram formuladas ao longo deste texto, algumas me parecem prioritárias devido aos seus efeitos em longo prazo sobre o desenvolvimento empreendedor. Primeiro, constata-se a urgência de se agir em nível de todas as questões relativas ao desenvolvimento da cultura empreendedora, a começar por aquelas que tocam o mundo da educação, dos sistemas de apoio e do papel renovado dos líderes políticos.

Um tema recorrente em várias das nossas recomendações refere-se a formação de redes e a coordenação. As nossas recomendações sobre a formação de grupos de forças empresariais, os parceiros institucionais e sociais, e as agências especializadas nos parece como uma segunda etapa, ainda que essencial, para o desenvolvimento de um país empreendedor.

Por último, é importante ressaltar que as nossas recomendações relativas à promoção do spin off, os grupos-alvo, as legislações, e a semana e a jornada do empreendedorismo não são menos importantes, mas serão mais fáceis de serem adotados se todos os parceiros forem envolvidos e coordenados e se a vontade política de promover o empreendedorismo, sob todas as formas, estiver presente em todos os níveis de decisão.

Não é possível esperar resultados a curto prazo (em termos de meses) da maior parte das recomendações apresentadas neste texto. Os resultados vão, contudo, aparecendo relativamente rápidos durante os anos, de acordo com a natureza de sua aplicação. A adoção de várias destas recomendações pode ser realizada a um baixo custo: a semana e a jornadas de empreendedorismo, por exemplo. Outros podem implicar mais tempo e recursos, necessitando de mais *expertise*, mas o que importa é se permita um tratamento de rejuvenescimento, utilizando-se um conjunto de mecanismos para efetivamente apoiar o desenvolvimento endógeno.

Este texto dirige-se à pessoas que terão que elaborar políticas para dinamizar a vitalidade empreendedora. É comum muitas dimensões relativas ao desenvolvimento do empreendedorismo estarem ausentes, em especial aquelas relativas aos papéis que podem desempenhar os empresários na elaboração de políticas, assim como as redes que devem se estabelecer nos tecidos empresariais e políticos de base nas regiões e nos bairros. Esses assuntos serão objeto de outros trabalhos no curso dos próximos anos.

## Referências Bibliográficas

- CNI/IEL (1999) *Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte*. Brasília : IEL Nacional.
- Côté, M., Filion, L.J. (2005) *La gouvernance des entreprises de haute technologie et leur conseil d'administration*. Cap Rouge, QC : Édition de l'entrepreneur (à paraître).
- Fayolle, A. (2003) *Le métier de créateur d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Filion, L.J. (1993) Visao e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas RAE*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, vol.33, no. 6. Nov/Dez., pp.50-61.
- Filion, L.J.(1999a) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas RAE*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.39, no 4. Out/Dez. pp.6-20.
- Filion, L.J. (1999b) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Revista de Administração*, Univ. São Paulo, vol.34, no.2, abril-junho, pp.5-28.
- Filion, L.J. (2000) Empreendedorismo e gerenciamento : processos distintos, porém complementares. *RAE Light, Revista de Administração de Empresas* de l'Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil, vol. 7, n° 3, pp.2-7. *RAE*, vol. 40, no. 3, 2000.
- Filion, L.J. (2004) *Pour une vision inspirante en milieu scolaire*. 2<sup>e</sup> éd. Cap Rouge : Presses Inter Universitaires.
- Filion, L.J., Dolabela, F. e seus colaboradores (1999) *Boa Idéia! E Agora?* São Paulo : Cultura Editores Associados.
- Filion, L.J., Laferté, S. (2003) *Carte routière pour un Québec entrepreneurial*. Rapport remis au Gouvernement du Québec.
- Filion, L.J., Luc, D. et Fortin, P.-A. (2003) *L'essaimage d'entreprises – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*. Montréal : Transcontinental.
- Filion, L.J., Luc, D., Fortin, P.-A. (2005) *L'essaimage technologique. Valorisation de la recherche par la création d'entreprises technologiques*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal (à paraître).
- Fortin, P.A. (2002) *La culture entrepreneuriale. Un antidote à la pauvreté*. Montréal : transcontinental.
- Joyal, A. (2002) *Le développement local: Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC, Collection Diagnostic.
- Julien, P.-A. (1997) *Le développement régional : Comment multiplier les Beauce au Brésil?* Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC, Collection Diagnostic.
- Lundström, A. et Stevenson, L. (2002) *On the Road to Entrepreneurship Policy*. Vol. 1 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series, Swedish Foundation for Small Business Research, Sweden.
- Mariotti, S. (2000) *The Young Entrepreneur's Guide to Starting and Running a Business*. New York: Three Rivers Press.

- MINEFI (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) (2003) Des mesure en faveur de la création d'entreprise: Libérez votre esprit d'entreprise; Paris: MINEFI (Url: [http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/espritdentreprise/mes\\_somma.php](http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/espritdentreprise/mes_somma.php))
- Ministry of Trade and Industry (2003) Entrepreneurship Policy Program: An Enterprising Society in View. Site internet du Gouvernement de la Finlande, Helsinki. (URL: [http://ktm.fi/print\\_page.phtml?menu\\_id=885&lang=3 &chapter\\_id=6872](http://ktm.fi/print_page.phtml?menu_id=885&lang=3 &chapter_id=6872))
- Reynolds, P. D., Bygrave, W.D., Autio, E., Hay, M. et la Fondation Ewing Marion Kauffman (2002) *Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2002 Executive Report*; Boston: Ewing Marion Kauffman Foundation. (URL : [http://www.emkf.org/pagelist.cfm?search\\_pageType=24&search\\_sectionID=41&doSearch=yes&searchform=no](http://www.emkf.org/pagelist.cfm?search_pageType=24&search_sectionID=41&doSearch=yes&searchform=no))
- Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Autio, E. et autres (2003) *Global Entrepreneurship Monitor , GEM 2003 Executive Report*. Babson College, London Business School, Kauffman Foundation. Voir site web: GEM: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- Riverin, N. (2003) *Global Entrepreneurship Monitor- le rapport canadien 2002*. Cahier de recherche 2003-17, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.
- Stevenson, L., Lundström, A. (2001) *Patterns And Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*. Vol. 3 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series. Swedish Foundation for Small Business Research, Sweden.
- Stevenson, L., Lundström, A. (2002) *Beyond the Rhetoric: Defining Entrepreneurship Policy and Its Best Practice Components*. Vol. 2 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series. Swedish Foundation for Small Business Research, Sweden.
- Yuill, D. (Éd.) (2003) *Regional Policy in the Regions: An International Comparison*; Glasgow: European Policies Research Center, The University of Strathclyde in Glasgow. (URL: [http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/regional\\_development\\_we.cfm](http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/regional_development_we.cfm))

## Anexo 1

### Síntese das recomendações

#### 1. A educação e o domínio escolar

- Criação de um programa de desenvolvimento do saber-ser empreendedor na educação básica, incluindo o conceito parceria aluno - empresário dentro do projeto anual já mencionado;
- Reformulação do sistema de formação dos professores da educação básica, com a inclusão do empreendedorismo de forma mais sistemática, e com o seu envolvimento mais efetivo na criação e no desenvolvimento de empresas: PME, empresas familiares, trabalho autônomo, empresas cooperativas e outras empresas de caráter coletivo;
- Estágios de três ou quatro semanas em PME para alunos do ensino médio;
- Criação de um cursos de empreendedorismo nas universidades, de modo que esteja presente em todos os campos de estudos, de uma forma transversal ou disciplinar.

#### 2. Os sistemas de apoio

- Estabelecer um sistema de atualização das práticas dos organismos de apoio ao empreendedorismo a fim de rever, periodicamente, os modos de gestão das redes de apoio ao pré-alavancagem, alavancagem e pós-alavancagem de empresas. Integrar empresários na gestão destes organismos, utilizando-se também voluntários com experiência.
- Favorecer a tutoria em todas as etapas da alavancagem e da gestão de uma empresa;
- Favorecer a instalação de um conselho de administração a partir da criação de uma nova empresa (Côté, Fillion, 2005);
- Organizar incubadoras com fórmulas de incubação adaptadas a cada região;
- Estabelecer fórmulas flexíveis de incubação, mais centradas nos procedimentos do que sobre o local de fixação das empresas
- Criar rede de centros de empreendedorismo nas instituições de ensino onde exista formação profissional ou aplicada. Estes centros podem ser geridos por um membro do grupo em tempo parcial, na maior parte dos casos.

### **3. Promoção do spin off**

- Promover a noção de spin off e desmistificar o seu impacto negativo no emprego;
- Tornar mais brandas as leis relacionadas ao trabalho, eliminando, assim, entraves ao desenvolvimento empreendedor;
- Estabelecer regras que obriguem as grandes empresas, a começar pelas sociedades de estado e as que são parceiras ou subvencionadas pelo Estado, que se comprometam em instaurar, na sua organização, programas de spin off. Instituir uma lei sobre balanço social das empresas.
- Dar o exemplo criando um programa de spin off no sistema público e no sistema para-público.

### **4. Organizações de forças empresariais**

- Criar e manter organismos representativos dos interesses das pequenas empresas do setor dos serviços;
- Criar e manter organismos representativos dos interesses dos trabalhadores autônomos
- Instituir mecanismos de consulta aos trabalhadores autônomos de acordo com a fórmula FOTA (Fórum dos trabalhadores autônomos).

### **5. Parceiros institucionais e sociais**

- Estabelecer sistemas de troca e de partilhamento de conhecimentos entre as instituições, organismos governamentais e corporações profissionais que se preocupam com o empreendedorismo, quaisquer que sejam as suas formas. Proceder às mesmas trocas em diversos meios, como por exemplo entre os organismos ligados à economia social e as instituições implicadas nas pesquisas dessa área.
- Apoiar atividades do tipo "fóruns" orientadas para temáticas específicas que poderiam ser discutidas pelo menos uma vez por ano.
- Promover, pelo menos uma vez por ano, um colóquio « empreendedorismo e educação», agrupando todos os níveis de ensino, do primário ao universitário.

### **6. Os grupos-alvo**

- Identificar, e, em seguida, apoiar, o empreendedorismo em grupos -alvo, nomeadamente entre jovens, mulheres e desempregados.

### **7. A legislação**

- Reduzir e simplificar a carga administrativa (o conceito de guichê único para todos os formulários e informações relativas às atividades de negócio).
- Promulgar uma lei sobre criação de empresa que contemple uma licença sem custo de criação de um ano, podendo ser renovada até um máximo de três anos.

- Reduzir as barreiras à entrada e à saída da atividade empreendedora.
- Reduzir as perdas ao se criar uma empresa, pela implementação de um fundo de transição, com duração de seis meses, para as pessoas que fecham o seu negócio (falência, encerramento de empresa, descontinuidade das práticas de um trabalhador autônomo). Isso implica uma contribuição prévia a este fundo como é o caso do seguro desemprego.

### **8. A semana e as jornadas de empreendedorismo**

- Criar uma "Semana do empreendedorismo".
- Criar algumas "Jornadas do empreendedorismo" a fim de atingir aos grupos- alvo.

### **9. Um papel renovado para os líderes políticos**

Que o maior dirigente do país declare publicamente seu compromisso com desenvolvimento do empreendedorismo:

- Que se comprometa com a atividade pública no que se refere a divulgação das informações e apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo
- Que crie de um conselho consultivo sobre empreendedorismo constituído de empreendedores, trabalhadores autônomos, proprietários dirigentes de PME, sindicalistas e pesquisadores da área do empreendedorismo.

### **10. As agências especializadas**

- Criação de duas organizações governamentais, uma que cubra o aspecto de apoio ao empreendedorismo e outra responsável pela pesquisa sobre essa temática;
- Criação de um fundo de investigação científica dedicado ao empreendedorismo, cujos critérios de atribuição deveriam ser elaborados pela agência de coordenação de pesquisa.
- Elaboração de um mecanismo de coordenação para a divulgação dos resultados das pesquisas sobre empreendedorismo entre as instituições superiores de ensino e outros organismos implicados no apoio e no desenvolvimento do empreendedorismo, como por exemplo, a realização de um colóquio anual sobre « empreendedorismo e educação »; realização de um ou dois colóquios dirigidos às instâncias de apoio. Estas últimas atividades poderiam ser desenvolvidas pela Agência de Coordenação da Investigação na área de empreendedorismo.

## **Anexo 2**

### **Nota a respeito deste texto**

Este texto apresenta um conjunto de sugestões a fim de melhor valorizar o potencial empreendedor. Entretanto não retoma os trabalhos anteriores de síntese do que foi feito em outros lugares no mundo em termos de apoio ao empreendedorismo.

Convidamos as pessoas interessadas no assunto a consultar a obra monumental realizada por Lois Stevenson e Anders Lundström no âmbito dos trabalhos da Fundação sueca de investigação sobre a PME (Lundström et Stevenson, 2002; Stevenson et Lundström, 2001 et 2002), em três volumes<sup>20</sup>. Esta obra apresenta uma síntese notável, uma das mais exaustivas realizados até agora em termos das políticas de apoio do desenvolvimento empreendedorismo instauradas em diferentes países do mundo.

Este texto não retoma, embora inspire-se nestes estudos e em outros estudos semelhantes, realizados durante as últimas décadas. Ela é também resultado das nossas reflexões e trabalhos de investigação sobre empreendedorismo, realizados durante os 20 últimos anos. A bibliografia reproduz apenas as referências que consideramos mais relevantes e mais atuais sobre o assunto.

Este texto dirige-se, principalmente, às pessoas que deverão elaborar políticas e programas com o objetivo de evidenciar o potencial empreendedor de um país. Além disso, ela também é destinada aos líderes

<sup>20</sup>O trabalho de compilação do material e redação destes três volumes prolongou-se por mais de três anos. Está previsto que sejam publicados em um em livro em 2004 em Kluwer na Grã-Bretanha. O conteúdo deste volumoso relatório não é incluído neste texto.

políticos, até porque a experiência vem mostrando ao longo do tempo que, para provocar um verdadeiro impacto, o conjunto de políticas e programas deve ser apoiado por uma ação política efetiva.

Em outras palavras, o envolvimento dos líderes políticos é de vital importância para atribuir um mínimo de credibilidade a implementação de programas e atividades de apoio ao desenvolvimento empreendedor. Os melhores programas adotados nos Estados Unidos, por exemplo, nunca teriam tido o impacto se não fosse a reconhecida intervenção efetuada por diversos presidentes e governadores de estado, desde a instauração do SBA (Small Business Administration)<sup>21</sup> em 1953<sup>22</sup>. O mesmo fenômeno pôde ser constatado na França, com o apoio permanente do Presidente Mitterrand, durante os anos 1980, após a criação do ANCE<sup>23</sup>.

As políticas seguidas na época de Thatcher, na Grã-Bretanha, constituem a expressão do poder deste modelo. Com certeza, estas políticas não teriam o mesmo efeito se a Sra. Thatcher não tivesse se envolvido pessoalmente, proferindo numerosos discursos nos meios escolares e nas regiões onde se fazia necessário sensibilizar as pessoas em torno do apoio ao empreendedorismo.

Fato semelhante observou-se na Finlândia, onde o presidente fez do empreendedorismo a sua prioridade e uma das prioridades nacionais. O fato de introduzi-lo como prioridade no trabalho dos ministérios, dentro das atividades coordenadas diretamente pela presidência, ajudou, certamente, a estimular enormemente o empreendedorismo neste país.

Foi, portanto, dentro desse espírito de um compromisso político efetivo que este texto, dividido em duas grandes partes, foi elaborado. Na primeira parte, apresentamos as particularidades do empreendedorismo a partir de três exemplos de países que adotaram, de uma maneira eficaz, políticas empresariais. Na segunda parte, propusemos, em torno de dez temas principais, um mapeamento para o desenvolvimento do potencial empreendedor. Ainda nesta parte, tecemos algumas recomendações para a instalação de um plano de ação em matéria de empreendedorismo no conjunto do país.

## Figura 2 Modelo conceitual do GEM

Reynolds et al.(2002, p.34)

1. **O contexto político, cultural e social** compreende um conjunto de fatores que deram forma, ao longo dos anos, aos valores e as aspirações de um país. Estes fatores desempenham um papel importante na determinação das condições estruturais e empresariais que iremos explorar em profundidade. A análise das inter-relações do conjunto destes fatores situa-se para muito além do mandato do GEM. No entanto, certos fatores-chave serão considerados, como a estrutura demográfica, o investimento em educação, as normas sociais, as atitudes associadas às iniciativas individuais assim como a percepção dos empresários.
2. **As condições estruturais gerais** incluem o papel do governo e das instituições financeiras, o nível de P&D, a qualidade física das infraestruturas, a eficácia da mão-de-obra e a solidez das instituições legais e sociais.
3. **As condições estruturais empresariais** compreendem a disponibilidade dos recursos financeiros para as empresas em fase de criação, as políticas e os programas criados para apoiar as jovens empresas, a formação empreendedora, a eficácia dos mecanismos de transferência tecnológica, o acesso à serviços de apoio profissionais como os advogados e os tesoureiros, a fluidez das relações comerciais, o acesso à infraestruturas físicas, bem como as normas culturais e sociais relacionadas às atividades empresariais.

<sup>21</sup> A SBA desempenha um papel essencial no apoio à dinâmica empresarial nos EUA. Para mostrar a sua importância, é preciso dizer que se constitui como a única instituição pública americana que é dirigida pelo próprio presidente. Ele mesmo entrega no Congresso, a cada ano, um relatório estatístico detalhado sobre a situação da PME, sinalizando todas as atividades que foram realizadas para apoiar a criação de empresas e também as atividades que serão desenvolvidas no ano seguinte. Este relatório frequentemente é completado pelo "White House Conference on Small Negócio", colóquio por ele também presidido. Entretanto, nem todos os presidentes se prontificaram a isso. Os Franceses retomaram essa fórmula, organizando a jornada "os Estados gerais de criação de empresas" e presidido pelo Primeiro Ministro. Esta jornada agrupa representantes do mundo dos negócios e as organizações capazes de se implicarem no apoio à criação de empresas.

<sup>22</sup> É reconhecido o fato de que praticamente todos os presidentes americanos apoiaram amplamente o empreendedorismo, desde o presidente Thomas Jefferson.

<sup>23</sup> ANCE: Agência nacional de criação de empresas. O nome ia ser alterado no início dos anos 1990 para APCE: Agência para a criação de empresas.

4. **A ocasião empreendedora** refere-se à percepção, a partir de uma amostra da população e de peritos-chave, da presença ou não de ocasiões susceptíveis de serem exploradas pelos empresários.
5. **A capacidade empreendedora** exerce o controle sobre as habilidades necessárias para a continuação das atividades empresariais e para a motivação dos indivíduos par iniciar uma nova empresa, conforme constatado por uma amostra da população e de peritos-chave.
6. **O revezamento das empresas** é o processo pelo qual novas empresas nascem, crescem, diminuem ou morrem. A criação contínua de empregos é um fator determinante do crescimento econômico de um país e contribui para o seu bem-estar geral.
7. **O crescimento econômico** nacional contém um número de medidas que incluem o crescimento do PNB e a taxa de empregos.

Riverin, 2003, p. 37-38