

# GUIA DE EMPREENDEDORISMO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



Save the Children





Save the Children

# GUIA DE EMPREENDEDORISMO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

1ª Edição

São Paulo

Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente

2011



## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Presidente:** Synésio Batista da Costa

**Vice-Presidente:** Carlos Antonio Tilkian

**Secretário:** Bento José Gonçalves Alcoforado

**Membros:** Albert Alcoullombre Júnior, Armando de Queiroz Monteiro Neto, Bento José Gonçalves Alcoforado, Carlos Antonio Tilkian, Cláudio Chen, Daniel Trevisan, Dilson Suplicy Funaro, Eduardo José Bernini, Eliane Pinheiro Belfort Mattos, Elias Landsberger Glik, José Carlos Grubisch, José Eduardo Planas Pañella, José Roberto Nicolau, Kathia Lavin Gamboa Dejean, Lourival Kigula, Luiz Fernando Brino Guerra, Mauro Antônio Pé, Nataria do Carmo Oliveira Sequeira, Nelson Fazenda, Oscar Pilnik, Otávio Lage de Siqueira Filho, Roberto Oliveira de Lima, Synésio Batista da Costa e Vitor Gonçalves Seravalli.

## CONSELHO FISCAL

**Membros:** Audir Queixa Giovanni, Dévora Fischer Treves, Geraldo Zinato, João Carlos Ebert, Mauro Vicente Palandri Arruda e Roberto Moimáz Cardeña.

## CONSELHO CONSULTIVO

**Presidente:** Rubens Naves

### NOSSA EQUIPE

#### SECRETARIA EXECUTIVA

**Administradora Executiva:** Heloisa Helena Silva de Oliveira

**Gerente de Desenvolvimento de Programas e Projetos:** Denise Maria Cesario

**Gerente de Desenvolvimento Institucional:** Victor Alcântara da Graça

**Equipe:** Ana Paula de Sousa, Anna Carolina Sant'Anna de Souza, Leticia Lefevre de Araujo, Patrícia Maria Antunes, Perla Schein, Renato Alves dos Santos e Tatiana de Jesus Pardo Lopes.

#### ASSESSORIA DE MARKETING E IMPRENSA

**Equipe:** Cristiane Rodrigues, Fábio Silva Faria, Flávia Regina Dilello Gomes de Freitas, Gislaine Cristina de Carvalho, Hélio José Perazzolo, Jacqueline Rezende Queiroz, Kátia Gama do Nascimento, Mariana Farache Marmugi Lucca, Marília Correia dos Santos, Mônica Aparecida de Oliveira Lucas, Raissa Natsuki Yoshikado, Rúbia Harumi Suzuki, Tatiana Cristina Molini, Tatiana Pereira Rodrigues, Vanessa Alves Gonçalves e Yeda Mariana Rocha de Magalhães Pereira.

#### NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**Equipe:** Daniela Maria Fonseca, Ellen Rosa de Paiva, Nathan Daniel Gomes Santos, Rafael Rodrigo Carneiro Pacheco, Vânia Ferreira Silva Santos e Yuri Silveira de Abreu.

#### NÚCLEO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

**Equipe:** Alain Joseph Moujaes, Ana Claudia Pereira, Elvis Antônio de Santana, Fernanda de Fátima da Silva, Gisele Correa Ghirardelli, Hugo Jucelys Lima dos Santos, Maria do Carmo Neves dos Reis, Maria Dolores de Oliveira, Maristela Bitencourt de Miranda e Paulo Rogério Pires.

#### DIREITO À EDUCAÇÃO

**Equipe:** Amélia Isabeth Bampi, Arlete Felício Graciano Fernandes, Flávia Ribeiro de Assis, Nelma dos Santos Silva, Priscila Silva dos Santos e Shirleen Aparecida de Lima.

#### DIREITO À PROTEÇÃO ESPECIAL

**Equipe:** Andréia Lavelli, Lilyan Regina Somazz Reis Amorim, Márcia Cristina Pereira da Silva Thomazinho, Marisa Cedro de Oliveira e Michelly Lima Antunes.

#### DIREITO À PROTEÇÃO INTEGRAL

**Equipe:** Andreza Adami, Emílio Boyago Jardim, Kleber Wilson Valadares Felizardo da Silva, Gerson Lopes Alves, Jacqueline Araújo Pitarello, Leandro Avena Prone, Leticia Souto Maior, Lidiane Oliveira Santos, Luis Enrique Tavares Júnior e Thais de Moraes Escudeiro.

ISBN 978-85-88060-39-5

## FICHA TÉCNICA

### Texto e redação

Latina Consultoria Empresarial S/S Ltda

### Consultores

Ilsiane Peloso de Souza e Alecsandro Araujo de Souza

### Edição

Amélia Bampi e Nelma dos Santos Silva

### Leitura Crítica

Denise Maria Cesario

### Ilustração

Regisclay Gonzalez Reis / Gustavo Garcia

### Projeto gráfico e editoração eletrônica

Jorge Toth

### Revisão

Mônica de Aguiar Rocha

### Impressão

Editora Gráfica Nywgraf

### Tiragem

600 exemplares

Apresentação	9
Introdução	11
Empreendedorismo – Algumas Considerações	13
Etapa Preparatória – Antes de Iniciar um Programa de Empreendedorismo	19
Desenhando um Programa de Empreendedorismo	25
Executando e Avaliando um Programa de Empreendedorismo	33
Considerações Finais	37

## PROJETO EMPREENDEDORISMO JUVENIL E MICROCRÉDITO

Uma pergunta muito comum feita pelas organizações sociais: é possível um jovem empreender?

A resposta básica é *sim!* Porém, o *como* é o grande desafio na vida das organizações sociais que buscam fomentar projetos na área do empreendedorismo. A nossa intenção com este guia é abordar as principais questões, desafios e algumas experiências que se mostraram bem-sucedidas na condução de um programa de empreendedorismo.

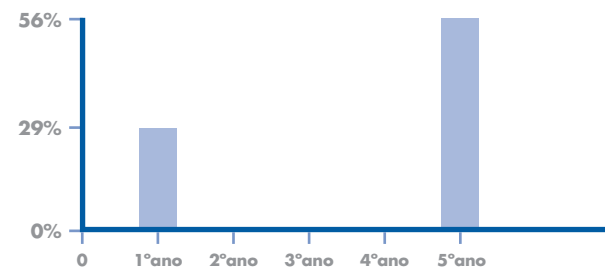
Não temos a pretensão de sanar todas as dúvidas ou mesmo criar uma receita infalível, mas, sim, levantar algumas questões e reflexões que possam tornar mais fácil o desenvolvimento de um programa de empreendedorismo nas organizações sociais.

O projeto *Empreendedorismo Juvenil e Microcrédito*, que desenvolvemos em parceria com o Citi, nos trouxe ao longo dos últimos quatro anos experiências e, por meio delas, aprendizagens que resolvemos organizar neste guia que chega às suas mãos.

Empreender requer esforço, empenho, disciplina e visão de futuro!

Boa leitura!

Sabemos que o mundo de negócios exige, cada vez mais, uma melhor qualificação daqueles que se aventuram na abertura de uma empresa. Dados do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (Sebrae-SP) indicam que cerca de 29% dos pequenos negócios fecham suas portas antes mesmo de completar um ano de atividade e 56%, portanto, um pouco mais do que a metade, não completam cinco anos de vida.



As principais razões apontadas na pesquisa para essa taxa de mortalidade dos pequenos negócios referem-se a: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de política de apoio, conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos empresários.

Para se ter uma ideia melhor dessa pesquisa dirigida ao nosso Estado, a taxa de mortalidade significa a eliminação de 73 mil empresas que deixaram de gerar 281 mil ocupações (3,5 estádios do Morumbi lotados por ano) e, por consequência, a perda de cerca de R\$ 14 bilhões na economia paulista em apenas um ano. Se confrontarmos com as principais razões apontadas para o fechamento das empresas, é possível destacar que muitos se aventuram no mundo dos negócios sem os devidos cuidados que a atividade empresarial requer e que a maioria deles diz respeito exclusivamente ao empreendedor.

## E o jovem nesse contexto?

Quando nos aprofundamos um pouco mais na pesquisa do Sebrae-SP, identificamos que aproximadamente 17% desse universo pesquisado tinha até 24 anos, ou seja, das 73 mil empresas fechadas, 12.410 foram criadas por jovens entre 18 e 24 anos de idade.

Diante de tal panorama, concluímos que o assunto empreendedorismo e plano de negócios para jovens de baixa renda são informação e formação necessária, pois, em que pese o efeito positivo da disponibilidade de capital para abertura de um negócio, o efeito da qualificação e da rede de apoio para o empreendimento é ainda superior como mostra a pesquisa do Sebrae-SP.

Quanto aos riscos que corremos? O maior risco que identificamos é não fazer nada para minimizar a situação; de uma maneira ou de outra, os jovens irão empreender seus negócios para superar as barreiras que o mercado de trabalho impõe a eles (a taxa de desemprego entre os jovens é de aproximadamente 20%).

**Cabe a nós fornecer elementos que os jovens possam aplicar para minimizar os riscos envolvidos em qualquer atividade empresarial e, por sua própria conta, decidir qual o melhor caminho a seguir para realizar seus sonhos profissionais e superar os riscos que são a essência de quem abre uma empresa.**

Os resultados que esperamos com este trabalho é o de permitir aos jovens uma reflexão para tomada de consciência sobre sua responsabilidade perante o futuro profissional. Para aqueles que resolverem trilhar o caminho de empreender um novo negócio, pretendemos dar ainda ferramentas práticas para que o façam com mais segurança e confiança nos resultados obtidos por meio de sua iniciativa.

## EMPREENDEDORISMO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O que lhe ocorre quando você ouve a palavra *empreendedorismo*? Antes de ler o que vem a seguir, reflita por cinco minutos e anote a sua ideia ou conceito de empreendedorismo.



Vamos retomá-la ao final deste capítulo.

Empreendedorismo: a primeira certeza é de que não há conceito universal e aceito pelo público.

Por exemplo, se falo para você que aquela cesta tem 1 kg de maçã, a conclusão é óbvia sobre o que é 1 kg, pois estamos falando de uma unidade de medida padrão em qualquer lugar do mundo: 1 kg é 1 kg.

Quanto à maçã, podemos divergir um pouco, mas vamos encontrar também critérios objetivos aceitos internacionalmente.

Agora, quando o assunto é empreendedorismo e sua definição, não temos ainda um rigor técnico. Por isso, a imensa quantidade de definições e, porque não dizer, especialistas no assunto. Alguns com base em investigação, outros com base em suas próprias experiências.

De acordo com Peter Quadros Seiffert<sup>1</sup>, um dos marcos teóricos sobre empreendedorismo data do século XX e foi desenvolvido por Joseph A. Schumpeter. Schumpeter, (Apud SEIFFERT, 2005, P. 17) consolidou o conceito de empreendedorismo como:



Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo empreendedor e, também, a função empresarial. Essa função empresarial não consiste essencialmente em inventar nada ou criar condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem.

Essa afirmação de Schumpeter, de certa forma, anos depois, é retomada por Peter Drucker num livro magistral chamado *Inovação e espírito empreendedor – prática e princípios*, publicado em 1985 nos Estados Unidos, do qual podemos extrair:

[...] para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores (DRUCKER, 1985, p. 29).



“Eles mudam ou transformam valores” e “atitudes que consistem em fazer as coi-

<sup>1</sup> SEIFFERT, P. Q. *Empreendendo novos negócios em corporações estratégicas, processo e melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2005.

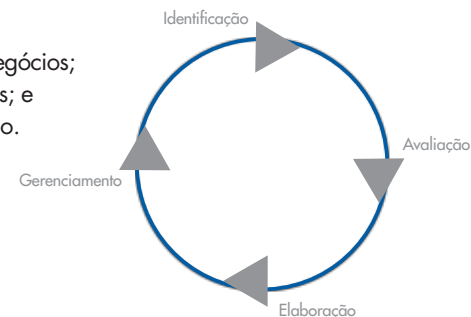
sas acontecerem”. Duas ideias-chave, que vamos discutir ao longo deste guia.

O tema empreendedorismo, sem dúvida, nos últimos 20 anos ganhou destaque na mídia e na academia, no Brasil e no mundo, e fez surgir uma infinidade de autores, muito embora na sua maioria sem a devida investigação que o assunto merece.

## Ciclo empreendedor – empreendedorismo e intra-empreendedorismo

O ciclo empreendedor é caracterizado por quatro fases, expressas da seguinte forma:

- Identificação de oportunidades;
- Avaliação de oportunidade de negócios;
- Elaboração do plano de negócios; e
- Gerenciamento da implementação.



Essas fases nos permitem um roteiro completo e instrutivo sobre o ciclo de empreender, tanto do ponto de vista do empreendedor independente ou corporativo. Ora, identificar uma oportunidade requer o que nosso professor Peter Drucker dizia: “Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores”. Portanto, é um “comportamento e, não um traço de personalidade”. Mas, nem tudo é oportunidade, pode ser até uma boa ideia, mas para ser oportunidade, precisamos avaliar se esta é uma oportunidade de negócio, e, por falta de um critério melhor, arrisco a dizer que devemos encontrar alguém disposto a pagar por ela.

Identificar uma oportunidade e avaliar traduz o que para Shaker Zahra<sup>2</sup> seria sua contribuição para o tema do intra-empreendedorismo:

[...] o empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criar novos negócios em organizações existentes para aumentar a lucratividade e fortalecer sua posição competitiva ou renovar estrategicamente o negócio existente

<sup>2</sup> ZAHRA, S. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study. *Journal of Business Venturing*, n. 6, p. 259-281, 1991.

Ou seja, uma vez tendo a convicção de que há uma oportunidade de negócio, o passo seguinte de nosso ciclo é elaborar uma estratégia, descrita por uma formatação de plano de negócios, destacando as principais metas e resultados esperados, a fim de, para fechar o ciclo, gerenciarmos sua implementação. Portanto, podemos destacar que o ciclo empreendedor serve tanto para uma iniciativa independente de um negócio nascente, quanto para um negócio já existente, em que podemos verificar que o assim chamado intra-empendedorismo vale-se da mesma *expertise*.



### Cultura empreendedora

Precisamos antes de avançar digerir um pouco mais essas duas palavras que se apresentam diante de nós inocentemente: cultura e empreendedora.

Começamos então por cultura, do latim, cultura significa *cultivar o solo, cuidar...*

#### **Cultivar o solo ou terra, cuidar.**

Curioso que vamos encontrar na definição esboçada pelo padre Christopher Jamison, abade de Worth, um monastério beneditino, localizado em Sussex, na Inglaterra, que *Homo Sapiens* é o pedaço de terra que sabe que está vivo, uma revelação magnificamente expressa no *Livro de Gênesis*. Adão é alguém feito a partir de *admah*, palavra de origem hebraica para solo, chão.

#### **Fiquemos por enquanto por aqui...**

Entretanto, recorreremos agora a T. S. Eliot<sup>3</sup>, o poeta, ensaísta e dramaturgo, americano, naturalizado inglês, Prêmio Nobel em 1948, que se referia em *Notas para uma definição de cultura*, um livro de apontamentos sobre a cultura, da seguinte forma:

O canal primário de transmissão de cultura é a família: nenhum homem escapa do tipo, ou ultrapassa totalmente o grau, de cultura que adquiriu de seu ambiente primitivo. Não insinuo que seja esse o único canal de transmissão; numa sociedade de alguma complexidade, é suplementado e continuado por outros condutos da tradição. Mesmo em sociedades relativamente primitivas é assim (ELIOT, T. S., 2005, p. 58).

<sup>3</sup> ELIOT, T. S. *Notas para uma definição de cultura. Prefácio de Nelson Ascher*. Tradução de Geraldo Gerson de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2005. p. 58.

Ora, portanto, num esforço livre, podemos dizer que é na família, nosso ambiente primitivo, que começamos a cultivar o solo, o homem, para ser prático e simples, ter os pés no chão.

### Empendedoror

A raiz da palavra empreendedor remete-nos há 800 anos, com o verbo francês *entreprendre*, que significa *fazer algo, empreender*.

Uma das primeiras definições da palavra empreendedor foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês Jean Batiste Say<sup>4</sup>, como aquele que [...] *transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.*

O termo *entrepreneur* foi incorporado à língua inglesa no início do século XIX. Para ilustrarmos, tomemos rapidamente a história de 130 anos da Companhia Hering, eternizada na mente dos brasileiros pela sua tradicional camiseta branca, história vivida já por cinco gerações. Vemos nitidamente que o tataraneto Fábio Hering recebeu por meio do canal primário de transmissão de cultura, como apontado por T. S. Eliot – a família – seu ambiente primitivo, a capacidade de empreender, de fazer algo. Ou seja, como diria Schumpeter, a atitude que consiste em fazer as coisas acontecerem.

Vendendo roupas, foi capaz de transferir “recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (SAY, J. B. apud BOM ANGELO, E. 2011), fortalecendo o seu principal ativo – a marca Hering – e estabelecendo um canal próprio de vendas, dando um salto à frente em sua cadeia produtiva. Claro, não foi o único canal de transmissão de cultura, pois sabemos que todos nós recebemos a graça de sermos pedaços de terra vivo.

### Principais pontos para reflexão

A conclusão que podemos tirar desse assunto pode assim ser destacada:

- Empreender é um ato de comportamento, não intuitivo. Requer reflexão e ação consciente;
- Podemos, pelo menos, caracterizar duas áreas de estudo: a do

<sup>4</sup> Apud BOM ANGELO, E. *Empendedorismo: a revolução do novo Brasil*. Disponível em: <[http://www.fAAP.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/empendedorismo.htm](http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/empendedorismo.htm)>. Acesso em: 9 abr. 2011.

empreendedor independente e a do corporativo ou intra-empreendedor;

- Compreender o ciclo empreendedor é uma boa ferramenta de análise;
- O estudo de casos brasileiros, a partir de uma reflexão acadêmica, nos permite ampliar os conhecimentos e tirar aplicações práticas para o nosso dia a dia;
- A companhia Hering, há 130 anos no mercado, prova que uma empresa familiar pode se profissionalizar, gerenciar sua sucessão, crescer e ser rentável no mercado tão aguerido como o de vender roupas;
- Drucker e Schumpeter, a seu modo, ainda em meados do século XX, perceberam o valor da inovação na transformação da sociedade e, ainda hoje, podem ser vistos como referencial teórico válido para compreender esse fenômeno humano que *faz algo*;
- O ambiente cultural em que vivemos parece ser, ainda que não em definitivo, o melhor canal de transmitir cultura e, em particular, a cultura empreendedora;
- Precisamos encontrar meios para que a cultura empreendedora seja disseminada como valor em nossa sociedade, tão carente de empreendedores dispostos a assumir o risco de por em prática seus negócios independentes ou corporativos;
- Por fim, não esquecer que somos *admah*, pedaço de terra que sabe que está vivo e que pode, pela graça, transformar seu ambiente primitivo quando este não lhe parecer favorável a seus propósitos mais elevados.

## ETAPA PREPARATÓRIA – ANTES DE INICIAR UM PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO

O primeiro passo para desenvolver um programa de empreendedorismo é reunir as lideranças e a equipe técnica da organização social para uma reflexão e responder: por que vamos entrar neste negócio? O que queremos como resultado? O que irá agregar para o crescimento ou sustentabilidade da nossa organização? Será que temos a vocação para este tipo de empreendimento? Como uma ação desta natureza contribuirá para nossa missão? Entre tantas outras questões, certamente.



Se chegarem à conclusão: sim vamos elaborar um programa deste tipo! Então, responda: por quanto tempo vamos estar envolvidos e como iremos sair deste programa? Sim, sair! É preciso pensar nas estratégias de saídas de nossa organização do programa, sem afetar a continuidade da ação. Claro, supondo sempre os três cenários: um otimista, um realista e um pessimista. Principalmente se nossa organização não atua em projetos desta natureza.

Se a resposta, ainda for positiva, começará nosso desafio, o que iremos fazer; como vamos fazer; com quais competências; recursos humanos e financeiros; quem serão nossos parceiros, quais os horizontes de trabalho, metas e indicadores e, principalmente, para quem vamos trabalhar arduamente!

### Trabalhar arduamente: uma condição indispensável!

Uma imagem pode nos ajudar a fixar tal aspecto, contada pelo professor Dom Rafael Llano Cifuentes<sup>5</sup>:



Já observamos a teimosia com que uma planta cresce? A semente cai na terra, mas não fica imóvel. Leva desenhada em seu código genético a imagem da árvore que está destinada a ser. E não pára até chegar, na realidade do seu desenvolvimento, a identificar-se com essa imagem que misteriosa e inconscientemente traz gravada nas suas células. O homem não foge a essa lei. É um ser inquieto à procura da sua perfeição. Mas assim, como a semente traz gravada nas suas células a imagem da sua própria perfeição e os inexoráveis caminhos para chegar até ela, o homem, pelo contrário – por ser livre – tem de se propor, ele mesmo, o modelo – o ideal – da sua perfeição e os meios para consegui-lo. Ninguém pode conscientemente chegar a ser aquilo que antes não projetou atingir e realizar.

Quando dizemos que iremos ter de trabalhar arduamente, como uma condição indispensável, é porque, justamente, na maioria dos casos encontramos jovens ou mesmo adultos que não têm claro uma visão de futuro sobre onde querem chegar. E, sabemos, eles não são uma semente de árvore que irá crescer e se tornar uma árvore independentemente de sua vontade! Pelo contrário, é necessário que tenha um propósito que o estimule a realizá-lo em determinado espaço de tempo. Isso requer vontade associada a uma dedicada disciplina e constância.

É nesse ponto que temos o maior desafio nas propostas de programas de empreendedorismo. Como trabalhar um aspecto intrínseco e subjetivo como a vontade de querer realizar algo que possa transformar sua própria vida? Como encontrar uma atividade produtiva que atenda às necessidades de realização de grupos heterogêneos de jovens ou adultos? E como não deixarmos nos contagiar com a situação e perdermos o foco como organização social nesse processo?

Entender os aspectos de mercado, produção, distribuição, comercialização, legislação de uma atividade produtiva – como veremos mais adiante – é fundamental, mas o esforço inicial está em entender e atender às necessidades apresentadas pelo público-alvo do programa de empreendedorismo. Por essa razão, dizemos que precisamos saber para quem vamos trabalhar arduamente, pois não podemos correr o risco de considerar essa situação uma dificuldade do programa, mas, sim, devido a sua existência teremos o programa. Não se esqueça disso!

<sup>5</sup> CIFUENTES, D. R. L. *A constância*. São Paulo: Editora Quadrante, 1993. p. 3-4.

Algumas questões se apresentam nessa reflexão:



**Primeiro**, vamos propor algo que acreditamos ser um caminho para que o jovem possa crescer e prosperar. É importante ficar claro que não há neutralidade nessa iniciativa. Iremos embarcar nesse navio com as nossas crenças, valores e visão do mundo.

**Segundo**, é preciso acreditar com convicção no caminho que escolhemos! Se não temos convicção, é melhor revermos a iniciativa ou mesmo pensarmos se devíamos ter um programa de empreendedorismo. Não precisamos de experiência empresarial prévia – claro, que ajuda –, é preciso ter a humildade de buscar ajuda externa nesse sentido.



**Terceiro**, é preciso olhar nosso público-alvo, respeitando seus limites, seu histórico de vida, sua condição social etc. Lembre-se, essa realidade é parte do programa. Atenção para não perder o foco do projeto. Não dá para resolver todas as questões sociais envolvidas!

**Quarto**, empreender não é curso de capacitação.

A capacitação é parte do programa, mas não o todo. Ela contribui com o processo e pode fazer a diferença. Mas é fator contributivo.



**Quinto**, cautela com a frase: “vai vender porque tem apelo social”. Pergunte a si mesmo: que quantidade eu compraria? E quem eu conheço que faria o mesmo? Com qual frequência? Cuidado com os conceitos de economia solidária, comércio justo, empresa social, entre outros. Não faça de seu programa um laboratório ideológico.

Abra espaços para o debate, mas empenhe esforços para gerar caixa para o negócio, pois pode correr o risco de não ter nem um e nem outro.

**Sexto**, atenção ao número de participantes.

Programas de empreendedorismo em larga escala requerem recursos em larga escala e tempo de maturação longa.



**Sétimo**, se alguém lhe disser que é difícil: acredite!

Mas não desista, por esse motivo. Temos certeza de que sua organização social nasceu para fazer a diferença, e não apenas para fazer coro de que a vida é dura! Os maiores empreendimentos humanos começaram do zero!

Por fim, recomendamos o estudo do público-alvo e o seu contexto social, econômico, cultural, político e tecnológico como condição *sine qua non* para iniciarmos de forma consciente um programa de empreendedorismo. Cuidado apenas com o excesso de pesquisa! O importante é entendermos e medirmos os principais riscos que teremos e quais caminhos, para minimizá-los.

Às vezes, a simples relação **empreender = renda** é o fator motivador. Sem dúvida, ter uma renda regular e satisfatória mensalmente é condição importante para manter a vida pessoal dos participantes do programa, contudo focar apenas nesse aspecto é arriscado.

A renda é como oxigênio, serve para nos manter vivos. Mas não dá sentido a nossa vida, já dizia Peter Drucker.

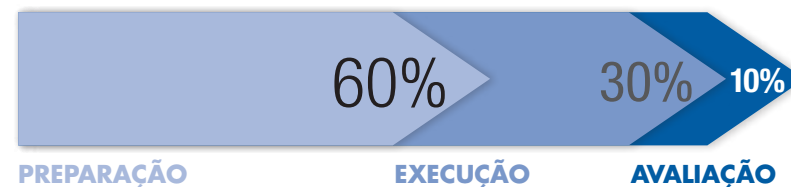
## DESENHANDO UM PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO

Uma vez tomada a decisão de elaborar um projeto de empreendedorismo, faz-se necessário desenhá-lo.

O desenho não difere da estruturação de projetos comuns, que praticamente todas as organizações sociais, de uma maneira ou de outra, já desenvolvem.

Podemos dividi-lo em três grandes etapas, a saber

- Preparação
- Execução
- Avaliação



Se pudéssemos afirmar de modo genérico em termos de esforços necessários para executar um projeto, poderíamos arriscar dizer que 60% dos esforços estão concentrados na preparação, 30% na execução e os 10% restantes na avaliação.

## Etapa de preparação

Imaginemos o seguinte:

Você é solicitado a desenvolver uma receita de bolo, por exemplo.

Supondo que já tenha a *expertise* no assunto, qual o primeiro passo a dar?

Não leia o texto abaixo, responda numa folha de papel, antes de continuar a leitura.



Tenho certeza de que você respondeu:

Primeiro preciso saber quem e quantas pessoas comerão pelo menos uma fatia desse bolo, não é mesmo?

Uma coisa é fazer um bolo para uma ou duas pessoas adultas e mulheres comermos, outra é fazer um bolo para 70 crianças!

Num projeto de empreendedorismo, precisamos saber, também, quem é, e em quantas fatias teremos de dividir o bolo, para que todos possam comer pelo menos um pedacinho.

Se traduzirmos para o mundo empresarial, podemos dizer: quem é nosso público-alvo e qual é nossa meta?

Portanto, podemos dizer que é na etapa de preparação que iremos definir nosso objetivo geral e específico (metas), os meios e os resultados esperados com nossa ação.

## Objetivo geral e específico

Uma confusão que normalmente surge diz respeito à diferença entre objetivo geral e específico.

Vamos ilustrar por meio de uma partida de futebol:

$$5 \times 2 = 3 \times 0$$

O objetivo geral é ganhar o jogo, mas o específico é ganhar por três gols de diferença.

Note que não basta ganharmos o jogo, precisa ser por três gols de diferença, ou seja, é atendendo aos objetivos específicos que alcançamos o geral. Em um projeto de empreendedorismo, podemos definir que o objetivo geral é gerar renda, no valor de um salário-mínimo, para cada participante do projeto até um determinado ano.

Os específicos são:

- Capacitar 60 jovens em técnicas de fabricação de doces e salgados, atendendo à legislação de vigilância sanitária;
- Adquirir 60 kits de venda de doces e salgados;
- Capacitar 60 jovens em técnicas de gestão de negócios;
- Adquirir 50 kg de matéria-prima para ser usada durante a capacitação e formação do primeiro lote de vendas dos 60 jovens participantes do projeto;
- Fechar três parcerias com órgão de apoio e fomento de pequenos negócios.

Observem que o objetivo geral é gerar renda no valor de um salário-mínimo, porém, os objetivos específicos (metas) são marcos importantes para que o objetivo geral se cumpra.

### Estratégia de atuação (Meios)

Com o objetivo geral e específico definidos, partimos para a estruturação de como vamos alcançá-los.

Uma maneira para simplificar a construção dos meios para alcançar o objetivo é dividir o desenho do projeto em componentes, ou seja, em partes temáticas que facilitem a visualização do todo.

Algumas partes invariavelmente irão acontecer. Vamos citar duas que temos a certeza de que irá constar no desenho do seu projeto.

### Parte I: Instalação do projeto

Definimos como instalação do projeto aquela etapa que compreende a identificação e seleção dos participantes; a contratação dos profissionais envolvidos; a preparação da infraestrutura básica; aquisição de materiais e/ou matérias-primas; divulgação institucional, entre outras.

Estamos nos referindo às etapas necessárias para colocar o projeto em campo, por assim dizer.

### Parte II: Sistematização e divulgação dos resultados

Sabemos que no final é preciso sistematizar as aprendizagens e divulgá-las. Elas requerem preparação e recursos.

Os formatos podem assumir desde um relatório técnico (recomendável), passando por disponibilização dos conteúdos via internet, workshops, publicações especializadas, entre outros.

Atualmente é dada grande importância a essa sistematização, com contratações de pessoas especializadas, para saber se alcançamos os resultados pretendidos. Mas lembre-se, ela é fim e não meio. Apenas traduz o resultado e não gera resultado!

Uma vez que está claro que há duas partes que irão ocorrer, nos voltamos ao conteúdo metodológico propriamente dito.

Como vimos na etapa que antecede ao desenvolvimento do programa de empreendedorismo, precisamos ter em mente o trabalho com o público-alvo. Lembra que falamos que é necessário um trabalho árduo? Muito bem,

exploremos um pouco mais esse ponto.

Em nossa experiência com programas dessa natureza, recomendamos uma análise cuidadosa das questões chamadas comportamentais.

O poeta americano Wallace Stevens, num dos seus belíssimos poemas do livro *Antologia*<sup>6</sup>, diz:



Eis o que é a desgraça.  
Nada ter no coração.  
Há que isso ter ou nada.

Uma das riquezas que temos quando nos propomos trabalhar com empreendedorismo é a de que vamos nos ocupar com aquilo que é mais nobre numa atividade humana: os seus valores e crenças.

Como disse Wallace Stevens (2005), numa interpretação livre, quando não temos nada no coração, isso é uma desgraça!

O protagonismo dos jovens nasce na medida em que o coração pulsa forte como um touro em seu peito.

Um programa de empreendedorismo não pode negligenciar essa questão, sob pena de fracassar!

A principal parte, aquela em que devemos empenhar todos os esforços, é justamente a que irá imprimir a visão de futuro, que irá mexer com o comodismo, a zona de conforto, que irá exigir uma nova postura, novos compromissos, dedicação e constância de propósitos.

Precisamos afirmar que a ênfase comportamental do programa necessita estar impregnada em todos aqueles que irão ter contato com o público-alvo. Inicia-se com os espaços impecáveis sob o ponto de vista de limpeza e organização. Pontualidade britânica na agenda de horários. Planejar e seguir o que foi planejado, tratando exceções como exceções etc.

A ideia básica é buscar a excelência naquilo que fazemos. Não é ser o melhor, mas o melhor dos melhores!

Os diversos atores envolvidos são o que chamamos de modelos para os jovens. Não se esqueçam disso. Precisamos dar exemplo.

Cuidado, não é sermos mecânicos, muito pelo contrário, é mostrarmos

<sup>6</sup> STEVENS, W. *Antologia*. Tradução e introdução de Maria Andresen de Souza. Lisboa: Editora Relógio D'Água, 2005. p. 67.

aos participantes que ser criativo requer, também, disciplina no estudo, na preparação, na lapidação de nossos talentos.

Fernando Pessoa, em seu conto *O banqueiro anarquista*<sup>8</sup>, pode nos ajudar na compreensão desse ponto, ele diz:



*As injustiças da Natureza, vá: não as podemos evitar. Agora as da sociedade e das suas convenções – essas por que não evitá-las? Aceito – não tenho mesmo outro remédio – que um homem seja superior a mim por o que a Natureza lhe deu – o talento, a força, a energia; não aceito que ele seja meu superior por qualidades postizas, com que não saiu do ventre da mãe, mas que lhe aconteceram por bambúrrio logo que ele apareceu cá fora – a riqueza, a posição social, a vida facilitada, etc.*

Há, sem dúvida, diversas metodologias de sala de aula para trabalhar as questões comportamentais. Porém, não deixe de usar os espaços ao ar livre, as visitas técnicas, as viagens de referência etc. É importante olhar o mundo com olhar descompromissado, descarregado de nossas crenças e valores.

É que o nosso grande poeta português, Fernando Pessoa, nos ensina nesse conto aparentemente contraditório: como pode um banqueiro ser anarquista? Lembre-se, obteremos resultados técnicos, na medida em que vencermos as barreiras dos *estados de ânimos*, ou seja, na medida em que tivermos o compromisso dos participantes com suas metas acima da vontade, pois a vontade é importante, mas pode passar rapidamente.

Portanto, uma parte do programa é dedicada à questão comportamental dos participantes, mas, também, dos envolvidos no programa.

Não se esqueçam da equipe técnica! Ela é tão importante quanto o público-alvo. As demais partes do desenho do projeto devem seguir a lógica do negócio escolhido, ou seja, a natureza básica da atividade comercial.

Vejamos alguns fatores.

**Horizonte temporal do projeto:** é importante termos claro o período destinado ao trabalho. Algo entre 24 e 36 meses é preferível, pois estamos tratando de mudança de comportamento.

Uma dica: quando falamos que o projeto tem a duração de um ano, será que tem mesmo?

<sup>8</sup> PESSOA, F. *O banqueiro anarquista*. Edição Manuela Parreira da Silva. Lisboa: Editora Assírio & Alvim, 1999. p. 18-19.

Faça as contas de horas dedicadas efetivamente e traduza isso para um dia de trabalho de oito horas.

Exemplo: um programa com carga de encontros semanais de 16 horas. Portanto, temos no mês 64 horas. Em dias de oito horas, temos o total de 8 dias/mês ou 96 dias/ano e não 365 dias (um ano) de duração. Fique atento!

**Legislações aplicáveis:** ao definir uma atividade econômica, procure seu contador para verificar quais são as normas e tributação aplicável.

Os órgãos governamentais como o Sistema “S” são fontes de informações e parcerias importantes, tais como o Sebrae, Senac e Senai.

As federações comerciais e industriais também são fontes ricas de informação, bem como as Universidades públicas e privadas.

Atenção: o projeto tem um caráter social. Porém, as regras de operação são iguais a todos os negócios. A legislação deve ser respeitada!

**Estudo de mercado:** ao definir o negócio, faça um estudo de viabilidade econômico-financeira.

Há algumas formas, desde a contratação de equipe especializada até o trabalho considerado *caseiro*.

Uma vez escolhida a atividade comercial, procure conhecer quem já está fazendo algo igual ou semelhante, converse com empresários do ramo, possíveis fornecedores e compradores, organizações sociais, entre outros.

Procure entender as principais lógicas do negócio, como:

- Precificação dos produtos;
- Custos de produção;
- Margens de contribuição;
- Custos fixos envolvidos;
- Fornecedores;
- Mercado comprador;
- Legislação pertinente;
- Riscos associados;
- Tecnologia necessária;
- Entre outros.

**Orçamentos:** faça orçamentos minuciosos, os chutes nesse campo sempre passam longe do gol. Uma maneira prática e eficaz é detalhar as ações e especificar

as despesas associadas.

Exemplo: despesas com combustível. Um carro consome em média, por exemplo, 10 litros/km.

Portanto, tendo a distância estimada por semana ou mês, multiplicada pelo valor do litro da gasolina, temos o gasto com combustível.

Lembre-se: sempre alguém paga a conta!

### Infraestrutura necessária

Ao desenhar o projeto, não se esqueça de pensar na infraestrutura necessária para executá-lo e naquela que a organização proponente necessita para realizar as atividades de coordenação e apoio.

Cuidado com instalações que, depois, para serem administradas, virem um elefante branco.

Procure parcerias técnicas na produção.

**Indicadores de resultados:** aquilo que não pode ser medido não pode ser gerido.

Simple assim!

A ideia de termos indicadores é para sabermos se estamos próximo ou longe de nossas metas, apenas isso!

Cautela para não enlouquecer com essa questão!

Indicadores que exigem uma parafernália ou uma equipe técnica para medi-los é sinal de problemas.

Atenção com indicadores do tipo: número de reuniões realizadas ou frequência em sala de aula.

Os indicadores devem estar associados aos objetivos específicos (metas) do projeto. Saber o número de reuniões realizadas pode até ser importante, mas o que precisamos saber é se estamos perto ou longe das metas.

Os mecanismos de coleta, tabulação e comunicação dos indicadores devem estar claro aos envolvidos com o projeto.

Por fim, uma coisa é indicador de processo, outra é de resultado.

Os de resultado estão associados às metas do projeto, os de processo, à rotina que irá levar ao resultado final.

Lembre-se! Eles servem para tomada de decisão! Antecipam um cenário, caso as ações programadas não aconteçam como o planejado, nos permitindo mudanças de rumo e ajustes.

## EXECUTANDO E AVALIANDO UM PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO

C. S. Lewis, professor de Literatura Medieval e Renascentista da Universidade de Cambridge, foi também um grande escritor. Em seu livro, *A abolição do homem* (1943, p. 12), nos diz:



O dever do Educador moderno  
não é o de derrubar florestas,  
mas o de irrigar desertos.

Lewis escreveu isso em 1943, antes de conhecer as experiências dos israelenses de produzir uvas em pleno deserto!

Agora, por que recorremos a Lewis em texto de um guia?

Feito o planejamento do projeto, definidas as responsabilidades de quem faz o que, fixados as metas e os prazos, calculados os custos, mapeados os riscos, definidos os resultados almejados, chegamos à hora da verdade, ou seja, à execução.

Como gestores de programas de empreendedorismo, não podemos nos furtar ao nosso papel de educadores. Na essência, somos educadores.

A visão de Lewis nos faz pensar em nosso papel nesta etapa crucial do projeto. Não devemos fazer por eles, derrubando as florestas, mas sim irrigando a floresta que há dentro de cada participante.

Lembre-se de que as dificuldades que temos com nosso público-alvo são a razão do projeto. Não caia na tentação de que seja o problema!

Precisamos irrigar os desertos! Criar as condições para que floresçam!

Quando temos um plano de aula bem definido, fazendo uma analogia com

os métodos pedagógicos, é possível capacitar o educador, medir o resultado e avaliar as aprendizagens dos alunos durante e no final do processo. Ao executarmos o programa de empreendedorismo, devemos ser capazes de fazer o mesmo!

Ter a visão do todo, ter claro as partes e os seus objetivos, as metas, a capacidade da equipe, os desafios que elas têm com os participantes, os riscos envolvidos etc.

Executamos algo que planejamos. Do contrário, não há muito sentido nos propormos algo desse tipo.

Durante a execução, atenção com as decisões precipitadas. Algumas atividades necessitam de tempo de maturação, para serem testadas mesmo quando nos parecem dizer que tudo vai dar errado.

Precisamos ver o conjunto, avaliar as partes, ter sempre o foco nos objetivos traçados.

Quando falamos na parte sobre o que antecede o programa de empreendedorismo, nos referimos às questões ideológicas.

Voltemos a esse ponto.

Num projeto desta natureza, podemos visualizar três grandes perspectivas:

- Perspectiva comportamental;
- Perspectiva do negócio escolhido; e
- Perspectiva do contexto em que se inserem o indivíduo e o negócio.

Se considerarmos isoladamente, cada perspectiva, por si só, já apresenta um grande desafio.

Quando vista no conjunto, precisamos ter o cuidado de não impor uma carga maior do que podemos suportar.

Não dá para mudar, por exemplo, o modelo econômico vigente e ao mesmo tempo ensinar como se opera uma pequena empresa.

O mercado, para o bem ou para o mal, irá impor condições, que até podemos considerar um absurdo. Tentar mudar simultaneamente uma visão de mundo, criar um negócio e modificar o ambiente econômico e social é um trabalho complicado. Requer tempo e recursos humanos e financeiros.

Não somos contra nenhum movimento, apenas chamamos a atenção o momento em que esses conceitos ou visões de mundo possam ser discutidos.

A experiência com o microcrédito produtivo, como uma forma diferenciada

de fomentar pequenos negócios, é rica nesse sentido.

O microcrédito abriu espaço, ou melhor, acesso a milhões de pessoas em todo o mundo, para que colocassem em prática seus negócios.

No Brasil, não é diferente, a experiência que tivemos em parceria com o Citi em nosso programa evidenciou tal aspecto. [www.fundabrinq.org.br/microcredito](http://www.fundabrinq.org.br/microcredito)

O microcrédito surgiu de uma ideia simples e brilhante na Índia, e de lá se propagou rapidamente pelo mundo.

Quando executamos determinado programa de empreendedorismo, que reúne por um lado a teoria e por outro a prática, a proposta do uso de microcrédito produtivo mostrou-se crucial para a concretização dos planos de negócios desenvolvidos pelos jovens.

Ao educarmos financeiramente os participantes, com boa aplicação de crédito, geramos desenvolvimento econômico e social.

Algumas precauções durante a execução e avaliação de programas de empreendedorismo:

**Equipe técnica:** mantenha reuniões regulares de acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Não deixe de alinhar – continuamente – os princípios adotados e a missão da organização social.

Trabalhe com fatos, relatórios de evolução, perspectivas. Avalie as percepções e intuições.

Não economize na equipe técnica.

**Grupo de trabalho:** monitore regularmente o grupo de trabalho, ou seja, os participantes.

Verifique os trabalhos em sala de aula, reivindique os resultados acordados, instrua em grupo e em particular.

Não deixe de cortar pessoas de programas. Há diversas formas de inclusão social e econômica. Lembre-se, nem todos estarão dispostos a mudar. Basta um formador de opinião para por todo um trabalho abaixo.

Uma maneira de amenizar esse tipo de problema é dedicar boas horas na formação do grupo. A mistura de perfis, compondo turmas de jovens com e sem experiências, que estudam e não estudam, que trabalham e não trabalham é fator de sucesso.

É durante a execução que a composição da turma aparece, por isso não deixe de avaliar essa formação na etapa de preparação. Do contrário, terá de administrar na execução.

**Avaliação do programa:** existem basicamente dois tipos de avaliação, uma durante e outra no final.

Elabore um grande quadro, com as principais metas e indicadores do projeto, de tal modo que fique à vista de todos na organização a real situação do projeto.

Não tenha medo de mostrar que algo está errado, ou melhor, que algo está dando errado. Preocupe-se se, ao lado deste ponto, não houver indicação da medida de correção para obtenção de melhores resultados.

**Registros:** não deixe de ir registrando com textos, fotos, vídeos etc.

Crie um formulário para sistematizar o projeto. No final são esses registros que servirão de base para sistematizar o programa.

**Resultados de caminho:** não desamine com as perdas, dificuldades, frustrações, desistências etc.

Projetos desta natureza exigem grande contrapartida de quem os recebe e de quem os proporciona. Ambos os lados terão resistências. Mudar exige o reconhecimento, a aceitação e a decisão de mudar!

**Marcos intermediários:** trabalhe com os resultados de curto prazo estabelecidos.

É importante que os participantes sintam ou mesmo se *apropriem* dos ganhos de estarem participando do projeto.

Portanto, não se esqueça de estabelecê-los durante o desenho do projeto; é neles que encontrará forças para manter a motivação do grupo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mineiro de Boa Esperança, Rubens Alves, sempre nos brinda com belas meditações.

Tomamos emprestada, diria, uma dessas meditações que julgamos nos auxiliar nas considerações finais.

No seu livro, *Lições de feitiçaria*<sup>8</sup>, cita o poeta místico Angelus Silesius, que diz:



Temos dois olhos.

Com um vemos as coisas do tempo,  
efêmeras, que logo desaparecem.

Com o outro vemos as coisas da alma,  
eternas, que permanecem.

Duas são a tarefa da Educação, nos diz Rubens Alves (2003, p. 11-12).

A primeira delas tem a ver com o primeiro olho: ensinar o mundo que é, a um tempo, nosso corpo e nossa casa. A segunda tem a ver com o segundo olho: despertar a alma para que o mundo não seja objeto de conhecimento, acima de tudo, um objeto de deleite. Essa capacidade de degustar o mundo é aquilo a que damos o nome de sabedoria.



Em nossa opinião, executar um programa de empreendedorismo envolve arte e ciência, simultaneamente.

Arte porque trabalhamos com o ofício humano: seus valores, suas crenças, seus sonhos, talentos, sua capacidade criativa e esperança.

Segundo Rubens Alves, o lado do segundo olho, o despertar da alma desse jovem para um futuro promissor na sua vida pessoal e familiar.

<sup>8</sup>ALVES, R. *Lições de feitiçaria*. São Paulo: Edições Loyola, 2003. p. 11-12.

Ciência, porque nos valem os fatos que, ordenados em prol de um objetivo, geram resultados mensuráveis.

Uma vez criado o ofício, a ciência entra em ação nos ajudando a dar sustentação, sustentabilidade e meios de ação.

Esperamos que estas páginas, ainda que de maneira rápida e sem as digressões que o tema merece, sirvam de auxílio no seu dia a dia.

Esta proposta nasceu da iniciativa de um banco, o Citi, e de uma Fundação, a Fundação Abrinq – Save the Children.

Porém, sem as organizações sociais e parceiros técnicos contratados e voluntários do projeto, nada teríamos construído.

Agradecemos a todos aqueles que direta e indiretamente tomaram parte conosco nesta história.

Nosso muito obrigado!