

JOVENS EMPREENDEDORES E AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DAS SUAS EMPRESAS

Fernanda Elise Lüdke¹⁵

João Carlos Bugs¹⁶

RESUMO

O empreendedorismo é um dos principais movedores do desenvolvimento econômico, em que um conjunto de pessoas e processos juntos transformam ideias em oportunidades. Os jovens sonham em ter seu próprio negócio. No Brasil, isso significou um aumento na taxa de empreendedores, merecendo um destaque para os jovens de 18 a 34 anos. Com a crise econômica do país, aumentam as dificuldades para gerir os negócios. Diante disso, foram analisadas as dificuldades que os jovens empreendedores de 18 a 34 anos do município de Três Coroas/RS encontram na gestão das organizações, associadas à CDL. Foi realizada uma pesquisa exploratória de estudo de caso múltiplo por meio de entrevistas semiestruturadas com os jovens empreendedores, a fim de identificar o perfil desses e analisar a utilização ou não das ferramentas de gestão e indicadores de desempenho, além do formato de gestão adotado nas organizações. O estudo constatou que a principal dificuldade é o planejamento e várias são as ferramentas e indicadores utilizados, variando conforme a necessidade. Porém, a pouca utilização da ferramenta previsão de demanda pode trazer certos riscos para as empresas, uma vez que os empreendedores dão prioridades às tarefas mais urgentes, não realizando o planejamento e fazendo da forma que melhor lhe convier em cada momento.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Jovens. Gestão. Indicadores.

SUMMARY

The world of business is one of the main movers of economic development, where a set of people and processes work together and transform opportunities into ideas. Young people dream of having their own business. In Brazil, it meant an increase in the rate of entrepreneurs, deserving a highlight for young people between 18-34 years. With the economic crisis in the country, there are the difficulties in managing the business. Thus, the difficulties were analyzed in the management of their companies associated with CDL, by young entrepreneurs between 18-34 years of the city of Three Crowns/RS. An exploratory study of multiple case study through semi-structured interviews with young entrepreneurs was held in order to identify the profile and analyze the use or not of management and performance indicators tools, and the adopted management format in organizations. The study discovered that the main difficulty is the planning and there are several used tools and indicators, changing as needed. However, the little use of demand forecasting tool can bring certain risks to the businesses. This shows that entrepreneurs give priority to the most urgent tasks, not realizing the planning and making the way that suits you best in every moment.

Keywords: Business. Young. Management. Indicators.

¹⁵ Acadêmica do Curso de Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara – RS. nanda_elise@hotmail.com.

¹⁶ Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. joaobugs@faccat.br.

1 INTRODUÇÃO

O desejo para empreender pode despertar em qualquer idade, porém, nos jovens tem aflorado cada vez mais cedo, conforme Zuini (2016). No Brasil, a cada dez pessoas quatro estão envolvidas na criação de uma organização, “[...] isso significa que a taxa de empreendedores no Brasil é a maior dos últimos 14 anos”, segundo Zuini (2016). Com a crise econômica que o país vem enfrentando, o empreendedorismo é uma das alternativas encontradas para escapar das dificuldades.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* de 2015 (GEM), no Brasil, 38,3% dos empreendedores são jovens de 18 a 34 anos. E com relação a esse público que está adquirindo conhecimento, Sarkar (2008, p. 241) avalia os jovens empreendedores dizendo que “A juventude traz inexperiência [...]” e com ela surgem as dúvidas e as dificuldades para gerir o seu próprio negócio.

Como tema desta pesquisa tem-se os Jovens Empreendedores, e a delimitação do tema representa as dificuldades encontradas na gestão de empresas associadas à Câmara de Dirigentes e Logistas (CDL) de Três Coroas/RS por Jovens Empreendedores.

Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as dificuldades encontradas na gestão das organizações pelos Jovens Empreendedores, cujas empresas estão associadas à CDL de Três Coroas/RS e os objetivos específicos são: a) traçar o perfil dos jovens empreendedores; b) analisar o formato de gestão adotado nas empresas; c) identificar as ferramentas utilizadas na gestão das organizações; e d) analisar a utilização de indicadores de desempenho, visando verificar o conhecimento pelos empreendedores, das ferramentas que auxiliam na gestão e na definição de estratégias.

O interesse por este estudo caracterizou-se após acompanhar diariamente um jovem empreendedor, percebendo suas dificuldades para gerir o seu negócio. Outra razão destaca-se em virtude de o Brasil ser um país de jovens, conforme levantamento demográfico do IBGE (2010).

A fim de estimular esse entendimento, o presente artigo abordará no primeiro momento, o empreendedorismo e seus conceitos, como também explanará sua história e características. No segundo momento, será abordado sobre os jovens empreendedores e o seu perfil. Por final, será descrito o formato de gestão adotado, além de identificar as ferramentas utilizadas e analisar a utilização de indicadores de desempenho. Nesse contexto, o problema de pesquisa a ser investigado é: *Quais as principais dificuldades encontradas na gestão das empresas pelos jovens empreendedores associados à CDL da cidade de Três Coroas/RS?*

2 EMPREENDEDORES

O empreendedorismo representa para o desenvolvimento de uma economia, tanto local como para as demais escalas de análise, uma condição que vai além de ser sinônimo de novas oportunidades para quem investe em determinado negócio. Destaca-se, pelo importante papel que desempenha, tanto na disponibilização de produtos, na geração de novos empregos, como também, na oportunidade de apresentar diferenciais competitivos, o que de certa maneira, atende os objetivos das empresas e dos consumidores.

2.1 O Empreendedorismo e seus conceitos

O empreendedor é um dos movedores do desenvolvimento econômico, da inovação e do bem-estar, é responsável por produzir as riquezas de um país. No século XX, era visto somente como um construtor de novos negócios, como um sujeito que não encontrou seu espaço no mercado (CASARINI, 2015).

O empreendedorismo é um conjunto de pessoas e processos que, juntos, transformam ideias em oportunidades. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, tem uma visão do futuro e se antecipa. Segundo Chiavenato (2012, p. 3), “[...] proporciona a energia que move toda a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz a dinâmica de novas ideias, cria empregos e impulsiona talentos e competências”. Dessa forma, segundo Dolabela (2008), o empreendedor é um agente de mudanças que está insatisfeito com sua realidade e transforma isso em descobertas positivas para ele mesmo e para os outros, com o objetivo de suprir as necessidades das pessoas.

O termo empreendedor teve sua origem da palavra francesa *entrepreneur*, que significa “[...] aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2012, p. 19). Entre tantas definições, uma das mais antigas é a de Joseph Schumpeter (1949) *apud* Dornelas (2012, p. 28): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Assim, o empreendedor pode ser considerado o motor da economia, o agente de inovação e mudanças.

Outras contribuições com referência a definições sobre o tema podem se verificar na Figura 1 a seguir, que ressaltam necessidades, foco e comportamento do empreendedor.

Figura 1 - Definições de empreendedorismo

Ano	Autor	Contribuição
1961	McClelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). Afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”
1966	Rotter	Identifica o <i>locus</i> de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta <i>locus</i> de controle interno”
1970	Drucker	O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”

Fonte: Chiavenato (2012, p. 7 e 8).

O empreendedorismo apresenta um conjunto relevante de definições que facilitam a compreensão conceitual da sua composição e propósito.

No entanto, em determinadas situações assume outras caracterizações, como empreendedor revolucionário, que é aquela pessoa que cria novos mercados para seu produto que sequer existe, ou seja, “[...] o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows©” (DORNELAS, 2012, p. 30). Da mesma forma, pode ser considerado aquele que, conforme Chiavenato (2012) visualiza novas oportunidades no mercado para realizar uma ideia ou projeto pessoal, criando novas atividades econômicas, com responsabilidade e sem medo de arriscar.

Porém, o empreendedorismo não é baseado somente em criar novos negócios ou mercados, mas também em revitalizar, inovar negócios existentes e identificar novas soluções por parte do empreendedor. Assim, é possível ser empreendedor dentro de organizações já formadas, agindo de forma sistematizada em seus processos internos, colaborando para o crescimento e sucesso da organização. Essa maneira de empreender é conhecida pelos autores como intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2012; DORNELAS, 2003).

Nesse contexto, o espírito empreendedor deve ser o foco, fazendo diferente e buscando inovação. Porém, Dolabela (2008, p. 25) ressalta que “[...] não se considera empreendedor alguém que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, quer na de produzir ou na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio”. As próprias organizações precisam identificar o que precisa ser mudado em seus processos, na maneira de gerir os negócios, assim, o empreendedor deve rever os conceitos de gestão. Segundo Drucker (2003, p. 208), “a empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina”.

Assim, considerando os diversos conceitos apresentados, o empreendedor pode ser considerado o motor da economia, o agente de inovação e mudanças, contribuindo para o desenvolvimento das empresas e das regiões.

2.2 Histórias do empreendedorismo

A história do empreendedorismo começou na França com dois principais economistas que associaram o empreendedor à inovação. O termo empreendedor foi mencionado pela primeira vez em 1725, pelo economista francês chamado Richard Cantillon, considerado como o criador do termo empreendedorismo, que já dizia ser empreendedora a pessoa que assume riscos. Em 1814, mais um francês chamado Jean-Baptiste Say identificou o termo como o responsável pelo desenvolvimento do sistema econômico com a criação de novos empreendimentos e como agente de mudanças (CHIAVENATO, 2012; DOLABELA, 2008).

O empreendedorismo teve outros economistas em sua história, como os austríacos Carl Menger que, em 1871, definiu empreendedorismo como antecipador de necessidades futuras; em 1949, Ludwig Von Mises definiu o empreendedorismo como sendo o tomador de decisões,; e Friedrich Von Hayek que, em 1959, citou que empreendedorismo não é apenas riscos, mas um processo de descobertas.

No Brasil, o empreendedorismo ficou conhecido a partir de 1990, antes disso, o empreendedor não encontrava informações para auxiliá-lo (DORNELAS, 2012). Atualmente, no Brasil, como veremos nesta pesquisa, realiza-se um dos maiores estudos sobre empreendedorismo, o qual está conduzido pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

3 EMPREENDEDORISMO

3.1 Características

A inovação e o empreendedorismo andam lado a lado que, de acordo com Drucker (2003, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio”. Para Dornelas (2003, p. 17), a inovação também “Tem a ver com a mudança”.

Mudar é fazer diferente, realizar as tarefas de outra maneira, criar coisas novas ou transformar ambientes. Sarkar (2008, p. 115) reforça que mudar é “[...] ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar ideias de outras pessoas em novidades ou de forma nova”. É reinventar algo que já existe, remodelar o ambiente de trabalho e o negócio. Para Dornelas (2003), a globalização dos mercados e as exigências dos consumidores têm sido motivos de as organizações renovarem-se para conseguirem acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Também, o autor alerta que é preciso “[...] fugir da mesmice” (DORNELAS, 2003, p. 7), pois o sucesso do passado não garante o sucesso do presente nem mesmo do futuro.

Por isso, “[...] a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça” (DRUCKER, 2003, p. 209), buscando identificar as novas oportunidades do mercado. É necessário que a organização busque analisar e identificar o que deve ser mudado. Assim, os empreendedores devem estar em busca constante pela inovação, caso contrário, os resultados podem não ser muito animadores, ou seja, “a empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina” (DRUCKER, 2003, p. 208), podendo levar à falência.

3.2 Jovens empreendedores

No passado, os jovens sonhavam em ter um cargo importante em uma grande empresa, mas, com o passar do tempo, o pensamento dos jovens mudou. De acordo com

Casarini (2015), “hoje, o jovem não sonha em ser um mero estagiário com uma insignificante função numa grande empresa”. Os motivos pelos quais decidem empreender é a busca pela liberdade, independência e propósito de vida.

O desejo da atividade empreendedora pode acontecer em qualquer idade, porém, os jovens têm se destacado no mercado. Além disso, eles também têm encontrado muitas dificuldades para entrar no mercado de trabalho e precisam contornar os obstáculos da economia brasileira, em que uma das soluções é ter seu próprio negócio. Conforme Dornelas (2008), um estudo realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, *Bobson College* dos Estados Unidos em conjunto com *London Business School* da Inglaterra, acompanha em vários países suas taxas de empreendedorismo. De acordo com a pesquisa da GEM (2015), “[...] tem como objetivo compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países”.

Ainda, de acordo com a pesquisa da GEM (2015), temos um dos maiores estudos sobre empreendedorismo no mundo e no Brasil em que:

A pesquisa é conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e conta com o apoio técnico e financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Desde 2011, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas tornou-se parceiro acadêmico do projeto.

É um dos maiores estudos sobre empreendedorismo no mundo e no Brasil. Os jovens empreendedores representam 38,3% sobre o total de empreendedores brasileiros, segundo a pesquisa da GEM (2015), tendo uma pequena queda em relação a 2014, quando esse índice chegava a 38,6% de acordo com a pesquisa da GEM (2014).

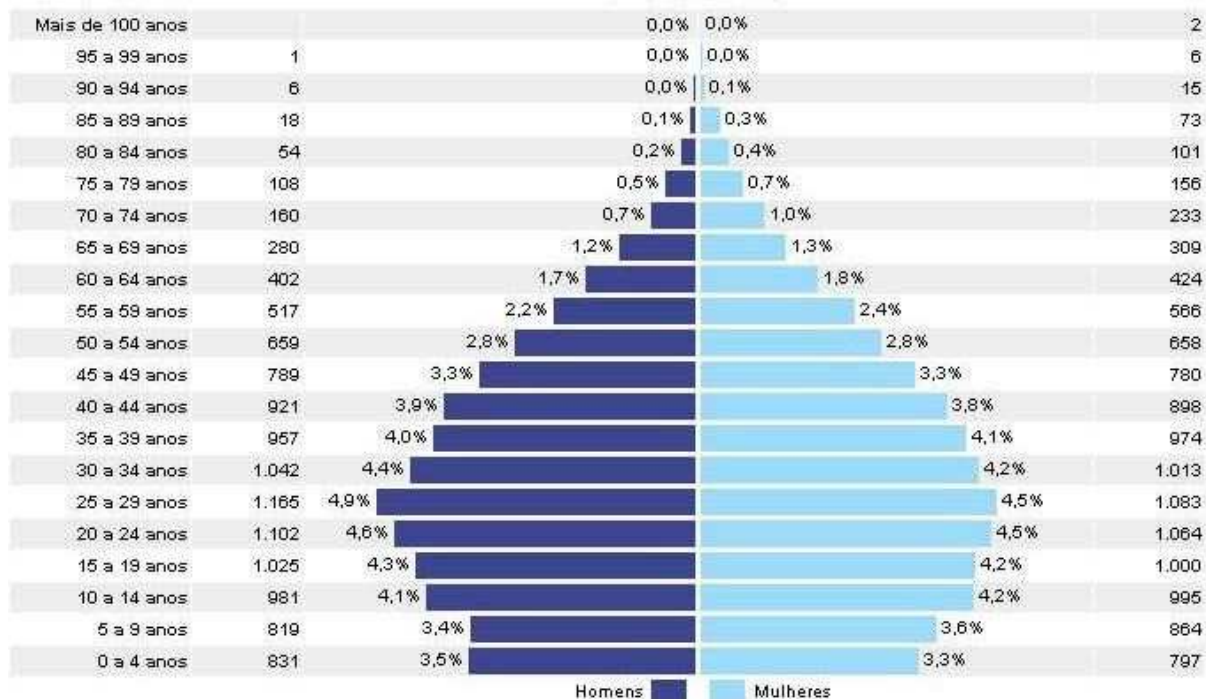
Os motivos pelos quais os jovens destacam-se nessa idade são pelos sentimentos que estão no ápice, como a vontade e o desejo de ambição, uma vez que Sarkar (2008, p. 241) destaca que “começar um negócio exige muita energia que, na maior parte das vezes, existe nos jovens”. Essa é uma das vantagens de iniciar um negócio nessa idade, quando estão dispostos a correr riscos elevados. Outra vantagem é o pensamento positivo, sobre o que Sarkar (2008, p. 241) ressalta que “É muito mais fácil encontrar jovens otimistas do que pessoas com mais idade”. Os jovens não têm medo de falhar.

Uma desvantagem é a falta de experiência, mas, como o desejo de risco é maior do que os medos, erros e julgamentos, os jovens arriscam sem medo de errar (SARKAR, 2008). Como dificuldades enfrentadas, destacam-se as financeiras e as gerenciais. Além disso,

Casarini (2015) cita que “a luta contra a burocracia e a corrupção é essencial para o fomento de um ambiente empreendedor neste país”.

Na cidade de Três Coroas/RS onde se realizou o estudo, de acordo com o censo demográfico de 2010 (IBGE), a população total era de 23.848 habitantes, o qual estava distribuído conforme a figura 2 por gênero e idade:

Figura 2 - População por gênero e idade da cidade de Três Coroas/RS



Fonte: IBGE (2010).

Os jovens de 15 a 34 anos somavam o total de 8.494 jovens entre homens e mulheres, representando 35,6% sobre o total da população trescoroense. A estimativa total de habitantes para 2015 foi de 26.092 habitantes, com uma previsão de 9.289 jovens entre homens e mulheres, tendo um aumento de 9,36%.

A CDL (2016) do município de Três Coroas soma um total de 198 empresas associadas. Considerando o total da população trescoroense de 2015 (26.092 habitantes), as empresas associadas a CDL representam 0,76%, ou seja, menos de um por cento opera regularmente nesse segmento comercial.

Comparando os 12 jovens empreendedores de 18 a 34 anos associados a CDL, com o total de empresas associadas (198), observa-se que essa relação representa 6,06%, o que caracteriza um universo interessante de análise.

3.3 Perfil dos Jovens Empreendedores

No estudo realizado em 2015 pela GEM, apresentaram-se as características dos empreendedores brasileiros. No Quadro 1, observa-se essas características em relação à pesquisa da GEM (2014):

Quadro 1 - Características dos empreendedores brasileiros

CARACTERÍSTICAS:	2015	2014
Jovens de 18 a 34 anos:	38,30%	38,60%
Jovens de 18 a 24 anos:	12,60%	11,50%
Jovens de 25 a 34 anos:	25,70%	27,10%
Gênero feminino:	46,70%	48,30%
Gênero masculino:	53,30%	51,70%

Fonte: Adaptado de GEM (2015) e GEM (2014).

Em 2015, os jovens empreendedores de 18 a 34 anos tiveram uma queda de 0,78% em relação ao ano anterior. Porém, analisando a faixa etária entre 18 a 24 anos, houve um aumento de 9,56%. Portanto, justifica-se a queda de 5,45% em 2015 entre os jovens de 25 a 34 anos, uma vez que representa a faixa etária de redução.

Entre os empreendedores brasileiros totais, separados pelos gêneros femininos e masculinos, a pesquisa da GEM (2015) apresentou uma diferença de 14,13% entre os gêneros, verificando um aumento em relação a 2014, que apresentava uma diferença de 7,04%.

Quanto aos empreendedores e seu nível de escolaridade, a GEM (2015) dividiu em quatro níveis, de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 – Empreendedores e seu nível de escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE:	2015
Nenhuma educação formal e primeiro grau incompleto:	30,60%
Primeiro grau completo e segundo incompleto:	19,70%
Segundo grau completo e superior incompleto:	43,70%
Superior completo, especialização, mestrado ou doutorado incompleto e completo:	6,00%

Fonte: Adaptado de GEM (2015).

Nesse aspecto, pode-se observar que os empreendedores com o segundo grau completo e nível superior completo chegam a quase 50% do universo da pesquisa da GEM (2015).

No Brasil, também é realizada uma pesquisa somente com jovens empreendedores de 18 a 39 anos. Essa pesquisa é realizada pela Confederação Nacional dos Jovens Empreendedores (CONAJE) em parceria com a Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, que apresentou sua pesquisa de 2015, trazendo as principais dificuldades na gestão e os obstáculos que os jovens empreendedores encontram na sua gestão.

De acordo com a pesquisa da CONAJE (2015), as principais dificuldades encontradas na gestão são em finanças, pessoas e planejamento. Conforme a pesquisa, a dificuldade financeira é a maior entre os jovens empreendedores, registrando 30%, as dificuldades com pessoas somam 27% e em terceiro lugar, com 25%, planejamento. As outras duas dificuldades foram em marketing com 12%, e outras, somando 6%.

Como principais obstáculos, a pesquisa da CONAJE (2015) apresentou os seguintes resultados: em primeiro lugar, com 58%, a carga tributária; na segunda colocação, a burocracia com 23%; o terceiro item mais votado foi a legislação, com 8%, e os dois últimos itens foram logística, com 6%, e outros somando 5%.

Então, de acordo com a pesquisa da GEM (2015) e CONAJE (2015), os empreendedores brasileiros são maioria em gênero masculino, tendo escolaridade do segundo grau completo e superior incompleto, com o maior número de empreendedores de 25 a 34 anos, sendo suas principais dificuldades na área de finanças e gestão de pessoas e seus principais obstáculos para a organização é a carga tributária e a alta burocracia.

3.4 Empreender por necessidade ou oportunidade

Segundo Dornelas (2008, p. 3), “no Brasil há muitos empreendedores de necessidade (que abrem negócios por falta de alternativas e não identificam uma oportunidade)”. Normalmente, são empresas menos inovadoras e mais despreparadas, pois os empreendedores que abrem esse tipo de negócio têm maiores dificuldades de conseguir emprego ou renda, normalmente são negócios informais, sem planejamento, sem visão do futuro e não tem comprometimento com o desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2003).

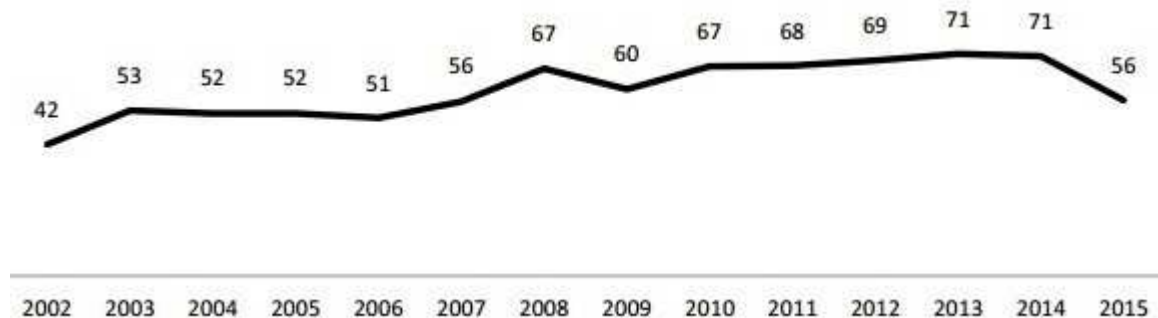
Na pesquisa realizada pela GEM (2015), constata-se que, no Brasil, empreendedorismo por necessidade cresceu com intensidade em relação a 2014, conforme se observa no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Empreendedorismo: Necessidade x Oportunidade

Fonte: Zuini (2016), adaptado do estudo da GEM (2015).

Em 2002, os “*empreendedores por necessidade*” apresentavam em torno de 60% sobre o total de empreendedores. Em 2004, houve uma queda de quase 15%, em 2006, o percentual elevou-se para aproximadamente 50%. De 2008 até 2014 vinha apresentando uma constante queda, representando, em 2014, apenas 29,4%. Em 2015, houve um relevante crescimento, chegando a quase 50%. Isso não é bom para o desenvolvimento econômico de um país, de acordo com o Presidente do Sebrae, Guilherme Afif Domingos, que destaca na Agência Sebrae de Notícias (2016) que “[...] o empreendedorismo é uma alternativa dos brasileiros para contornar as dificuldades que a economia vem passando”.

Portanto, no Brasil, com o aumento dos empreendedores por necessidade, os “*empreendedores por oportunidade*” tiveram uma queda em 2015, chegando a 56,5%, uma redução em relação a 2014 que representava 70,6% do total de empreendedores em virtude das dificuldades econômicas que o país vem enfrentando, segundo o Presidente do Sebrae (2016), conforme se observa no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Empreendedores por oportunidade

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2015).

O empreendedorismo por oportunidade é aquele que Sarkar (2008, p. 217) considera que “o espírito empreendedor tem uma antena. Uma antena que é capaz de apanhar as ideias e ver as oportunidades que poucos detectam”. Nesse aspecto, Dolabela (2008, p. 61, 129) reforça que as “Idéias não são necessariamente oportunidades”, elas são diferentes de oportunidades, “[...] uma idéia, sozinha, nada vale”.

Todavia, segundo Dolabela (2008), se há uma oportunidade e existe uma ideia, elas andam juntas e se complementam, pois sozinhas não representam nada. A oportunidade surge de uma necessidade não satisfeita ou de um problema não resolvido.

A oportunidade surge com uma observação precisa e aprofundada pelo conhecimento do negócio que, segundo Dolabela (2008, p. 125), “quanto mais conhece sua área de atuação e as variáveis que a cercam”, maiores são as chances de detectar uma oportunidade. Nesse sentido, o autor destaca que é importante que as organizações aproveitem as ideias para transformá-las em produtos ou serviços que façam prosperar a empresa, “as oportunidades é que geralmente são únicas” e estão em qualquer lugar (DORNELAS, 2003, p. 81).

É necessário, também, identificar se a oportunidade que contém é válida ou não, sobre o que Dornelas (2003) cita cinco aspectos importantes a serem avaliados após a identificação da oportunidade:

1. A qual mercado ela atende?
2. Qual retorno econômico ela proporcionará?
3. Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
4. Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em algo rentável?
5. Quanto o empreendedor e a corporação estão comprometidos com o negócio? (DORNELAS, 2003, p. 84).

Como não existe um guia ou uma regra para identificar se a oportunidade é válida ou não, “[...] não há receita de bolo” (DOLABELA, 2008, p. 131). Em razão disso, o

empreendedor deverá tirar suas conclusões avaliando a oportunidade, no sentido de evitar desperdícios de tempo e recursos para otimizar resultados.

3.5 Sistemas, ferramentas e indicadores.

As empresas dividem-se em dois principais formatos de gestão: a centralizada e a descentralizada. Na centralizada, cabe ao administrador a tomada das decisões, conforme Cury (2000, p. 211): “[...] quando concentram a autoridade e as decisões no topo da organização, esse processo chama-se centralização”. Cada medida tomada pelo subordinado é supervisionada pelo administrador. Mintzberg (1995, p. 102) reforça essa ideia, ressaltando que é “quando todo o poder para a tomada de decisões resta em um só local da organização”. Uma facilidade desse sistema é que esse gestor mantém o controle sobre a organização em suas mãos, coordena todas as atividades de cada departamento, facilitando o trabalho de coordenação. A centralização dá uma segurança de que os interesses particulares estão sendo realizados para o administrador. Um ponto fraco é a dependência da hierarquia para tomada de decisões, conforme Cury (2000).

A organização descentralizada é, segundo Cury (2000), quando o administrador passa para o subordinado as atribuições e responsabilidades, a partir de então, as decisões são tomadas pelos gerentes de cada departamento. Já Mintzberg (1995, p. 102) diz que “[...] o poder fica disperso entre muitas pessoas”. Assim, esse sistema traz como vantagem para o administrador da organização um alívio sobre a carga de atividades, ficando somente com as decisões mais importantes. Outra vantagem, conforme Cury (2000, p. 213), é a “rapidez nas decisões pela proximidade do lugar em que surgem os problemas”, permitindo à empresa agilidade nas respostas, pois os gerentes não repassam o problema para o administrador, eles mesmos decidem. Como desvantagens, Cury (2000, p. 214) cita a “possível duplicação onerosa de esforços” e dificuldades de controle e avaliação.

Os conhecimentos das ferramentas de gestão proporcionam aos administradores facilidades de controle que, conforme Dornelas (2003, p. 94), “[...] ajudará no planejamento das atividades”.

Nesse contexto, uma das principais ferramentas de planejamento refere-se ao Plano de Negócio, o qual tem por finalidade trazer informações importantes de viabilidade de negócio, evitando transtornos de tempo e gastos desnecessários de recursos, o que Dornelas (2003, p. 94) define como “[...] a principal ferramenta do empreendedor, independentemente do tipo de

projeto ou negócio [...]”, ou seja, o plano de negócio é proveitoso para projetos em andamento ou planejamento de novas empresas.

No entanto, as ferramentas destacadas nesta pesquisa foram:

a) Fluxo de caixa: o fluxo de caixa são as entradas e saídas dos recursos financeiros da organização que podem ser controlados em planilhas diárias. Ela é fundamental para evitar surpresas desagradáveis, lançando diariamente as compras e os recebimentos que, conforme Zdanowicz (2012, p. 31), “[...] é um instrumento contábil que reúne o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros realizados pela empresa no exercício social”.

b) Controle de estoques: o controle de estoques é a realização da contagem física, mais conhecido como inventário. É de extrema importância para a verificação dos estoques reais com os relatórios, pois, conforme Altreiter (1999, p. 132), “O que se pretende com estas medidas, é ter um controle mínimo sobre os materiais adquiridos”.

c) Formação do Preço de Venda: “A formação do preço de venda constitui-se numa das mais importantes tarefas” de acordo com Silva Júnior (2000, p. 130), pois qualquer modificação causa um impacto nos resultados da organização. Para a sua formação, o empreendedor deve gerenciar os preços de seus produtos por meio do controle dos custos fixos e variáveis. Deve avaliar o preço que o empreendedor gostaria de receber por seu produto, levar em consideração o preço que o cliente está disposto a pagar e, por último, verificar o preço dos concorrentes, explica Zdanowicz (2000).

d) Cálculo dos custos: de acordo com Silva Júnior (2000, p. 18), “custo refere-se aos gastos realizados na produção de bens ou serviços”, como exemplo a matéria-prima, mão de obra, aluguel, etc. Os custos dividem-se em fixos, que não variam qualquer que seja o volume de produção da empresa, e variáveis, que variam de acordo com a quantidade produzida, explica Silva Júnior (2000). O custo total é a soma dos custos fixos e variáveis.

e) Orçamentos: com os orçamentos, o administrador pode avaliar o comportamento e a evolução da organização, podendo ser anual ou semestral com o objetivo de “[...] orientar a empresa na concretização dos objetivos. É um sistema de informação de apoio à gestão da empresa”, de acordo com (ALTREITER, 1999, p. 136). O orçamento tem foco em planejar, controlar e coordenar as atividades da organização, em que o importante, para Leone (2001, p. 327), é que no orçamento “[...] haverá sempre a necessidade de que seja estabelecida uma comparação entre o que foi previsto e o que realmente está sendo executado”.

f) Previsão de demanda: para realizar o planejamento das atividades de produção ou comercialização, Zdanowicz (2000) destaca que a elaboração da previsão de demanda deve ser o mais realista possível para não comprometer as demais etapas. É uma estimativa ou

expectativa das vendas, a previsão pode ser baseada em vendas anteriores ou por meio de análises do mercado, conforme Leone (2001).

g) Programa motivacional: a motivação conforme DuBrin (2006, p.110) é quando “[...] as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta [...]”. O programa motivacional é o processo de estimular os indivíduos a alcançar seus objetivos dentro das organizações, podendo ter recompensas através do trabalho bem feito, como aumento salarial, oportunidades de promoção, autonomia, entre outros (CHIAVENATO, 2012; DUBRIN, 2006).

Outro fator importante para o desenvolvimento das organizações são os indicadores de desempenho que visam avaliar os resultados da empresa em diferentes áreas de gestão interna, no intuito de acompanhar e melhorar o que foi definido como objetivos e metas. Conforme Morais (2005, p. 85), “medir o seu desempenho passou a ser condição imprescindível para as empresas”. Os principais indicadores de desempenho pesquisados foram:

a) Índice de produtividade: o índice de produtividade tem o intuito de avaliar o rendimento e a eficiência dos processos. De acordo com o SEBRAE (2015), “medir o que se passa no interior dos processos e atividades permite identificar problemas e, conseqüentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes”, enfim, avaliar o esforço do empregado para gerar os produtos ou serviços.

b) Oscilação dos custos: os custos provavelmente nunca serão os mesmos, os responsáveis por isso são os custos variáveis, que variam de um mês para o outro, tendo como fator principal as vendas do período, pois altera o valor de tributos, comissões, matéria-prima, fretes, entre outros, conforme Leone (2001). Assim, de acordo com Silva Júnior (2000, p. 19), “[...] estes sofrerão alterações em seu montante sempre que houver mudança no volume de vendas”.

c) Ponto de equilíbrio: é o volume mínimo de receita que a organização deve produzir para exceder os seus custos fixos e variáveis que, de acordo com Altreiter (1999, p. 46), “é representando pela situação em que a empresa equilibra suas receitas e gastos, não havendo, portanto, nem lucro nem prejuízo”. É uma importante informação para a organização ter conhecimento da quantidade ou valor mínimo de venda para que não tenha prejuízo e nem lucro, é o ponto zero da empresa, o que Chiavenato (2012) chama de ponto neutro. A organização obterá lucros quando ultrapassar o ponto de equilíbrio, fazendo com que as receitas sejam maiores que os custos fixos somados aos variáveis.

Para os empreendedores iniciantes, o ponto de equilíbrio mostra a viabilidade do negócio, pois, se o ponto de equilíbrio definir um volume de produção ou venda que não pode ser colocado no mercado, então não vale a pena iniciar o negócio, afirma Chiavenato (2012). Altreiter (1999, p. 55) reforça que “é um dos parâmetros mais usados para a avaliação da viabilidade de um empreendimento”.

d) Variação das receitas: as variações dos resultados provêm das diferenças de quantidades vendidas ou produzidas. Conforme Altreiter (1999, p. 58), “[...] uma variação, para menos, na quantidade produzida em um período pode acarretar resultados desastrosos”. As variações do preço de venda e os custos unitários dos produtos apresentam influências de maior ou menor grau nos resultados das receitas, de acordo com Altreiter (1999).

e) Rotatividade dos estoques: a rotatividade de estoques é o fluxo de entradas e saídas das mercadorias, matérias-primas, produtos acabados e materiais para escritório. Chiavenato (2012, p. 218) diz que “[...] muitas vezes é necessário prever antecipadamente esse fluxo de entradas e saídas de cada item para que sempre exista um nível adequado de estoque a fim de suprir as necessidades da empresa”.

A rotação de estoque é determinada pelo fluxo de entradas e saídas, quanto maior esse fluxo, maior a rotatividade. Assim, ela indica a quantidade de vezes que o item ou mercadoria é renovado no depósito em certo período. Um estoque muito alto representa um grande risco e custos para a empresa, pois tem alto risco de depreciação, seguro e um espaço adequado. Zdanowicz (2012, p. 106) ressalta que “[...] a empresa deve ter em mente que os estoques armazenados não pagam as dívidas”, mas um estoque muito baixo também pode prejudicar a empresa, comprometendo seu funcionamento com a falta de mercadoria ou matérias-primas, explica Chiavenato (2012). O ideal é ter um índice médio que pode ser calculado, de acordo com Chiavenato (2012, p. 219), “[...] pela soma do estoque inicial mais o estoque final, e o resultado é dividido por dois”. Esse índice médio permite uma quantidade média de estoque que permanece estocada.

f) Capital de Giro: segundo Zdanowicz (2012, p. 115), “o capital de giro é o autofinanciamento que a empresa precisa para se manter no mercado, produzindo e vendendo produtos e serviços de forma competitiva”, representando a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios, incluindo salários, encargos, aluguel, estoques, etc. A necessidade de capital de giro aumenta quando o gestor realiza vendas com prazos muito longos de pagamento, giro lento dos estoques, investimentos em estoques e clientes em atraso. “Toda empresa precisa manter um nível razoável de capital de giro”, afirma Chiavenato (2012, p. 262).

Nesse contexto, os jovens empreendedores poderão identificar, analisando diversos indicadores, as causas dos problemas e as dificuldades de gerir o seu negócio, melhorando o desempenho da organização. Não se pode deixar de destacar, no entanto, que a descrição sobre sistemas, ferramentas e indicadores representa uma maneira de se identificar utilização de meios e métodos pelos quais as empresas poderão ser melhor geridas pelos seus dirigentes, no caso, Jovens Empreendedores.

Entretanto, e não menos importante, é necessária uma gestão de pessoas, a qual representa um conjunto de políticas e práticas que são definidas em uma organização no sentido de servir como orientação sobre o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FISHER E FLEURY, 1998). Para tanto, faz-se necessário ter profissional comprometido com a gestão de pessoas na organização ou de acordo com o Portal IBC (2016) de um “[...] departamento dentro da empresa, responsável por administrar e gerir o capital humano, também conhecido como Departamento de Pessoal. Podemos dizer que é o coração da organização [...]”, já que todos os colaboradores passam por essa área.

Dessa forma, como o foco da gestão de pessoas tem como finalidade o desenvolvimento, fortalece, por meio da sua ação, a viabilidade de desenvolver um melhor ambiente motivacional, uma vez que são elas, as pessoas, que fazem prevalecer a importância das ferramentas citadas nessa pesquisa, usando-as no dia-a-dia, no sentido de trazer um equilíbrio na relação entre ações individualizadas na busca de uma melhor performance por resultados e as exigências características de cada empreendimento.

4 METODOLOGIA

Este trabalho teve como referência os jovens empreendedores de 18 a 34 anos da cidade de Três Coroas associados à CDL, os quais são gestores das suas empresas. Esta faixa etária foi proposta com base nas pesquisas da GEM e CONAJE. A partir disso, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2002, p. 41), “[...] proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias, sendo flexível, possibilitando vários aspectos relativos ao estudo. Para Gil (2002, p. 41), “[...] pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiverem experiências práticas com o problema de pesquisa; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Referente aos procedimentos técnicos define-se como pesquisa bibliográfica e de estudo de caso múltiplo que, conforme Gil (2002, p. 139), “[...] a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. Já uma pesquisa bibliográfica consiste, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 167), em “[...] fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”, como livros e artigos científicos.

A pesquisa utilizou o método misto de abordagem. O qualitativo é a análise menos formal que, de acordo com Gil (2002, p. 133), “pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução de dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”. Enquanto isso, o quantitativo é expresso com medidas numéricas que, conforme Gil (2002, p. 90), é “[...] o tratamento estatístico dos dados”. Referente aos métodos de procedimentos define-se como comparativo e monográfico, em que o método comparativo visa ressaltar as diferenças e similaridade entre os indivíduos, classes, fenômenos ou fatos. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 89), “[...] este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências”. O monográfico é, para Marconi e Lakatos (2010, p. 90), “[...] qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes”. Nesse método, consiste o estudo de determinados indivíduos, grupos ou comunidades, com o fim de obter generalização.

O universo é composto por 198 empresas associados à CDL do município de Três Coroas/RS, onde a amostra escolhida para a realização da pesquisa é composta por 12 organizações, que são geridas por jovens de 18 a 34 anos, tendo como referência os associados à CDL da cidade de Três Coroas/RS. A amostragem é não probabilística por acessibilidade que, de acordo com Gil (2009, p. 91), a mesma “não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”. Por acessibilidade que, segundo Gil (2009, p. 94), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”, com estudos exploratórios ou qualitativos em que não é solicitado alto nível de precisão.

Para avaliação do projeto de pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com 12 perguntas, as quais foram gravadas para melhor compreensão na fase de descrição. A entrevista foi efetivada a partir da lista disponibilizada pelo CDL, cujos resultados foram mantidos em sigilo, além de ser preservada a privacidade quanto à identidade de cada

entrevistado. Foram realizadas 12 entrevistas no período de 28 de maio a 13 de junho de 2016.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Após as entrevistas realizadas com os jovens empreendedores da cidade de Três Coroas/RS, foi feita a análise dos resultados obtidos. As informações coletadas foram tratadas com sigilo e privacidade sem que houvesse identificação das pessoas participantes.

As primeiras cinco perguntas do questionário semiestruturado foram elaboradas com o intuito de identificar o perfil dos jovens empreendedores. No Quadro 3, pode-se visualizar os resultados:

Quadro 3 - Perfil dos jovens empreendedores

PERGUNTAS	OPÇÕES	% DE RESPONDENTES
IDADE	18 a 24 anos	8,33%
	25 a 34 anos	91,67%
GÊNERO	Feminino	66,67%
	Masculino	33,33%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Nenhuma educação formal e primeiro grau incompleto	0,00%
	Primeiro grau completo e segundo incompleto	8,33%
	Segundo grau completo e superior incompleto	83,33%
	Superior completo, especialização, mestrado ou doutorado incompleto e completo	8,33%
HÁ QUANTO TEMPO É EMPREENDEDOR	Menos de 1 ano	0,00%
	1 a 2 anos	8,33%
	3 a 4 anos	16,67%
	5 a 6 anos	33,33%
	6 anos ou mais	41,67%
ABRIU O EMPREENDIMENTO POR	Necessidade	8,33%
	Oportunidade	91,67%

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2016).

Constata-se que a maioria dos jovens empreendedores continua sendo da faixa etária de 25 a 34 anos. Quanto ao gênero, o número de mulheres tem superado o índice dos homens, sendo que, na pesquisa da GEM (2015), o índice masculino era de 53,30%, tendo aqui uma inversão, e chegando a 66,67% do sexo feminino.

É possível verificar que os novos empreendedores estão mais preocupados com o nível de escolaridade, pois sete dos entrevistados estão cursando ensino superior, representando 58,33%, além de que, conforme uma entrevistada destacou, “participa de cursos e palestras que a CDL disponibiliza”.

Analisando a escolaridade dos jovens com superior completo e incompleto, na pesquisa da GEM (2015) representava 49,70%. Neste estudo, o índice saltou para 91,66%, mostrando a preocupação dos jovens empreendedores em adquirir conhecimentos, já que a falta de experiência é uma desvantagem, segundo Sarkar (2008). No mesmo Quadro, 41,67% dos jovens empreendedores tem há 6 anos ou mais o seu empreendimento e praticamente todos abriram seu negócio por oportunidade, chegando a 91,67% nesse quesito, conforme cita uma entrevistada que foi “resultado do trabalho anterior” que, mesmo após o desligamento da empresa, os clientes continuaram procurando o seu trabalho e, desse modo, percebeu a oportunidade de abrir o seu próprio negócio.

Na segunda parte da entrevista, foram cinco questões sobre a gestão do empreendimento. Portanto, a sexta pergunta foi elaborada para saber quais as principais dificuldades encontradas na gestão, que teve como principais respostas planejamento, finanças e pessoas; as outras dificuldades constatadas foram produção, vendas e marketing, e a menor dificuldade foi serviços. De acordo com um jovem empreendedor, “a falta de tempo” é uma das maiores dificuldades para se planejar, além de ser difícil planejar em longo prazo, devido à situação do mercado atual. Outra entrevistada ressaltou o seguinte:

Para um negócio ser bem-sucedido, eu acho que se tu não *planeja*, tu vai fazer tudo em cima da hora e de qualquer jeito. Porque se eu planejar bem, minhas finanças vão bem, as pessoas dentro da loja vão ir bem, e eu vou conseguir ter o produto no dia certo. E para mim isso é o mais difícil hoje, porque eu não consigo parar para planejar como eu quero (Entrevistada X, *sic*).

Dessa maneira, o planejamento torna-se a maior dificuldade na gestão dos jovens empreendedores. Há semelhanças nas pesquisas, em que na da CONAJE (2015) a maior dificuldade era financeira, pessoas e planejamento; já nesta entrevista alterou a ordem, ficando em primeiro lugar planejamento, seguida de finanças e pessoas.

As demais quatro perguntas sobre a gestão, visualizam-se os resultados no Quadro 4:

Quadro 4 – Gestão

PERGUNTAS	OPÇÕES	% DE RESPONDENTES
FORMATO DE GESTÃO	Centralizada	33,33%
	Descentralizada	66,67%
FERRAMENTAS UTILIZADAS	Fluxo de caixa	100,00%
	Controle de estoque	58,33%
	Formação Preço de Venda	83,33%
	Cálculo dos custos	100,00%
	Orçamento	83,33%
	Previsão demanda	41,67%
	Programa motivacional	16,67%
INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS	Índice produtividade	33,33%
	Oscilação dos custos	75,00%
	Ponto de equilíbrio	66,67%
	Variação das receitas	100,00%
	Rotatividade dos estoques	66,67%
	Capital de giro	83,33%
MAIOR OBSTÁCULO	Carga tributária	91,67%
	Logística	8,33%
	Legislação	41,67%
	Capital de giro	25,00%
	Mercado	25,00%
	Capacidade produtiva	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2016).

Com relação ao formato de gestão adotado na empresa, 66,67% dos entrevistados responderam que é descentralizada. Quanto às ferramentas mais utilizadas pelos jovens empreendedores nas organizações, foram o fluxo de caixa e o cálculo dos custos com 100% dos respondentes, sendo que afirmaram utilizá-los diariamente na sua gestão, uma vez que consideram muito importantes. Corrobora com essa afirmação Chiavenato (2012), quando diz que é fundamental fazer o lançamento para evitar surpresas desagradáveis.

Com referência aos indicadores utilizados para a análise de desempenho, a variação das receitas é aplicada por 100% dos entrevistados e o controle do capital de giro por 83,33%. No que se refere à análise das receitas, de acordo com um dos jovens, para a análise “baseia-se nos meses do ano anterior”.

Na décima questão, foram indagados os principais obstáculos encontrados na gestão, sendo 91,67% a carga tributária, quando um dos entrevistados citou que “o governo ganha mais do que Eu”, considerando isso ser abusivo e tirando a competitividade em relação a

outros Estados. Dessa maneira, conforme Casarini (2015), a luta contra a burocracia é essencial para o fomento de um ambiente empreendedor no Brasil.

Sendo assim, percebe-se que a principal dificuldade na gestão é o planejamento e a maior parte dos empreendedores tem sua empresa no formato de gestão descentralizada. As principais ferramentas empregadas são o fluxo de caixa e cálculo dos custos, em que o indicador de desempenho mais utilizado é a variação das receitas e o principal obstáculo é a carga tributária.

A terceira etapa da entrevista foi referente à crise econômica brasileira, se os jovens empreendedores têm encontrado dificuldades para manter o seu negócio. Dos 12 jovens empreendedores, 58,33% afirmaram que sim, citando que “poucas pessoas estão pagando em dia”, a inadimplência tem crescido muito. Outro jovem empreendedor cita que “o dinheiro sumiu”, tendo que diminuir o quadro de funcionários e, mesmo assim, está “difícil chegar ao mesmo nível de vendas em relação ao ano passado”, reforçou outro entrevistado. No entanto, os outros 41,67% dos jovens empreendedores disseram não sentir dificuldades. Para esses, o mercado os favoreceu, sendo uma oportunidade de crescimento, como exemplo de um dos entrevistados é empreendedor de uma mecânica de motos e cita que “as pessoas tem optado em sair de moto e deixar o carro em casa”, tendo um crescimento na manutenção de motos.

E a última etapa da pesquisa caracterizou-se por uma pergunta de opinião: “quais os fatores mais importantes para que uma empresa seja bem administrada?”. Foram vários os fatores citados em que 50% dos entrevistados destacaram o planejamento como um dos fatores mais importantes. Os demais entrevistados destacaram outros fatores, como ser organizado, honesto com os clientes, ter visão, inovação, fazer o que gosta, ter controle, paciência, estudar o mercado, ter direção, persistência, priorizar os clientes, em que cada um traz a sua parcela de importância na administração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar as dificuldades encontradas na gestão dos jovens empreendedores da cidade de Três Coroas/RS, sendo a principal dificuldade a falta de planejamento e um dos principais responsáveis diante desse problema é o tempo. Isso porque a maior parte das empresas é de pequeno porte, não apresentando condições de manter muitos colaboradores, sendo que os próprios empreendedores realizam várias tarefas, dando prioridade às tarefas mais urgentes, não realizando o planejamento e fazendo da forma que melhor lhe convier em cada momento.

Outra questão relevante é a não utilização da ferramenta previsão de demanda, em que 58,33% dos jovens empreendedores não estipula antecipadamente suas vendas, comprometendo as demais áreas da organização, principalmente o financeiro. Porém, as ferramentas e os indicadores de desempenho são utilizados pelas organizações pesquisadas em que se percebe o conhecimento dessas por parte dos empreendedores, sendo que cada um dos jovens procura utilizar o que traz o melhor resultado para o seu empreendimento, pois é de grande importância a utilização desses elementos, visando ter uma melhor avaliação do seu negócio.

Quanto ao perfil dos jovens empreendedores, a pesquisa mostrou que 41,67% são empreendedores há mais de 6 anos, quando 91,67% notaram uma oportunidade no mercado, e hoje são jovens empreendedores de 25 a 34 anos. Representam o sexo feminino 66,67% e 83,33% estão com o segundo grau completo e superior incompleto. Referente ao formato de gestão mais utilizado é o descentralizado, pois são empresas de pequeno porte, sendo o colaborador normalmente da família, dessa maneira apresenta-se maior confiança.

O estudo atendeu aos objetivos propostos e trouxe importante conhecimento para a pesquisadora, abrindo sua visão em relação à gestão de um negócio e suas principais dificuldades.

Por fim, mesmo com a globalização e a economia estável do país, percebe-se que 58,33% dos jovens está cursando um curso superior, o que, provavelmente, justifica que alguns desses jovens empreendedores reverteram esse quadro, avistando na crise uma oportunidade de crescimento.

Sugere-se que este estudo seja aplicado novamente em longo prazo, para verificar se realmente esses jovens empreendedores estarão aplicando os conhecimentos adquiridos durante o ensino superior, além de utilizarem o planejamento e as ferramentas de gestão em suas organizações e, assim, garantindo o sucesso em seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. *Site da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2016/02/4-em-cada-10-brasileiros-sao-empreendedores-dizpesquisa.html>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

ALTREITER, Elis Andreia. *A contabilidade gerencial como suporte na gestão das pequenas empresas*. Taquara: Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Taquara, 1999.

- CASARINI, Eduardo. A importância dos jovens empreendedores para o Brasil voltar a crescer. *Revista Exame*. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-deblogs/espírito-empendedor/2015/07/01/a-importancia-dos-jovens-empendedoros-para-brasil-voltar-a-crescer/>>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CDL. *Revista Acontecer*. Informativo quadrimestral da CDL de Igrejinha e Três Coroas. Ano VIII, n. 23. jan.-abr. 2016
- CONAJE. Resultados da pesquisa 2015. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. n. 326. Edição: março, 2016.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- _____. *Planos de negócios que dão certo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. *Infográficos*: dados gerais do município. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=%20432170>>. Acesso em: 08 mar. 2016.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos*: um enfoque administrativo. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. *Planejamento Estratégico*: um bem ou mal necessário? 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

PORTAL IBC. Conceito de gestão de pessoas. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/#>>. Acesso em: 25 out. 2016.

SARKAR, Soumodip. *O empreendedor inovador*: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEBRAE. *Como medir a qualidade e a produtividade da empresa*. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-medir-a-qualidade-e-aprodutividade-da-empresa>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa. *Custos*: ferramentas de gestão. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Finanças aplicadas para empresas de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. *Planejamento financeiro e orçamento*. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZUINI, Priscila. *Site da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Videos/priscila-decifra/noticia/2016/03/empreender-por-oportunidade-ou-necessidade-entenda-diferenca.html>>. Acesso em: 02 março de 2016.