

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

**PERFIL EMPREENDEDOR
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SEGMENTO DE
TURISMO DE MINAS GERAIS**

Mariene Ramos Rodrigues

Belo Horizonte
2009

Mariene Ramos Rodrigues

PERFIL EMPREENDEDOR
Estudo de caso de uma empresa familiar do segmento de turismo de
Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora Professora Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2009

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é fruto de um sonho! Sonho esse que começou em aulas ministradas em Volta Redonda (RJ) que significou um sacrifício pessoal. Mas pude contar com ajuda e carinhos valiosos: minha mãe e meu pai que acompanharam e que sofriam a cada viagem de ônibus, mas que se alegravam com as conquistas da época, mesmo que tendo de brigar com meu mau-humor por viajar uma noite inteira! Agradeço a vocês pelas palavras de incentivo nesses anos, nos momentos de desânimo, cuidando para que eu não perdesse a vocação. Também à família de Volta Redonda que me acolheu e vibrou a cada chegada, em especial a tia Daisy.

Ao entrar definitivamente no mestrado e ao tornar-me uma mestranda, o sonho estava próximo de ser concluído. Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Cristiana Fernandes De Muyllder, por ter aceitado essa “empreitada” e conduzido meu trabalho com tanta dedicação. Pode ser, sim, por obrigação, mas foi com tanto carinho e dedicação!... Por isso meus, sinceros agradecimentos. Também, aos professores Dr. Luiz Carlos Honório, Dra. Adriane Vieira e Dr. Fernando Coutinho pelos valiosos esclarecimentos.

Mãe e pai! Se não fossem por vocês não estaria aqui! Agradeço imensamente toda a orientação, carinho e “financiamentos” em todo o percurso de uma vida. Deu certo!... Amo vocês!!!...

Família Rodrigues: Telma, Olímpio, Leozão, Juninho, tia Izaura... Michele, Vânia, Marcão, Pedrão e Dani.... obrigada!!!!... Eu não tenho palavras para agradecer o que vocês fizeram... estão todos em meu coração. Que Deus os abençoe!!!!... E aí está a história, contada em verso e prosa...!!!

Ao Centro Universitário UNA por seu apoio. Aos amigos da UNA, em especial a Vaníria, Fernandão, Wander, Onaldo, Olga e Patrícia, pelo apoio incondicional, pela amizade e pelo carinho ao longo desse processo.

A Marcelo e Márcia, todas as “minhas” crianças, aos amigos de hoje e de sempre, que me auxiliaram e me conduziram. Obrigada!....

A Deus, pela vida e condução; por garantir minha persistência!...

O sonho foi concluído. Outro sonho começa a nascer!!!....

O título é nosso!

Obrigada!

“Que fazeis de especial?” (Mateus 5:47)

Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe.

Leonardo da Vinci (1452 –1519)

RESUMO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas revela a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico. O empreendedorismo, em geral, apresenta um consenso relativo quanto a sua definição, mas ainda sem um padrão utilizado pelos autores. O que também é discutido sem um padrão acertado são as características de empresa familiar. Assim, para a implantação deste trabalho, apoiou-se nos estudos de David McClelland (1972) para a definição das características empreendedoras em uma empresa familiar, de pequeno porte do ramo de turismo. Este trabalho teve como objetivo geral analisar o perfil empreendedor percebido pelos funcionários e proprietários-gestores relacionado ao sucesso de tal empresa familiar no setor de turismo situada na região metropolitana de Belo Horizonte, estado de MG. Foram traçados quatro objetivos específicos: (1) descrever conforme questionário de Perfil McClelland a auto-percepção do perfil empreendedor de acordo com os sócios-gestores; (2) verificar como os funcionários percebem os resultados apontados pelo perfil McClelland dos sócio-gestores; (3) analisar as discrepâncias ou coincidências apontadas pelos dois públicos pesquisados (sócios-gestores e funcionários); (4) verificar como os sócios-gestores relacionam estas características apontadas pelo modelo McClelland ao sucesso e futuro do negócio. Para alcançar tais objetivos, optou-se pelo método de pesquisa baseado em estudo de caso quantitativo-qualitativo com característica descritiva. Como instrumento de coleta de dados, utilizado foram aplicados um questionário estruturado, entrevistas semiestruturadas e análise documental a toda população. As análises da pesquisa indicam que os sócios-gestores possuem características empreendedoras que agregam ao sucesso da empresa as quais foram visualizadas por seus funcionários.

Palavras chaves: Empreendedorismo, Perfil McClelland de empreendedorismo, Empresa familiar.

ABSTRACT

The Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises reveals the importance of micro and small enterprises in the economic scenario. Entrepreneurship generally presents as a consensus on its definition, but still without a standard used by the authors. What is also discussed with a default hit are the characteristics of the family business. Thus, for the implementation of this work was based on the studies of David McClelland (1972) for the definition of the entrepreneur in a family business, small business tourism sector. This study aimed at analyzing the entrepreneurial profile perceived by employees and owner-managers related to the success of this family business in the tourism sector in the metropolitan region of Belo Horizonte, Minas Gerais state. Were drawn four specific objectives: (1) describe the questionnaire as McClelland's self-perception of entrepreneurial profile in accordance with partners, managers, (2) determine how employees perceive the results indicated by the profile of socio-McClelland managers; (3) to analyze the discrepancies pointed out by coincidence or two public respondents (partners, managers and employees), (4) see how the shareholders-managers relate these characteristics pointed out by McClelland model to success and future of the business. To achieve these goals, we chose the method of research based on case study with quantitative and qualitative trait. As a tool for collecting data used were administered a structured questionnaire, structured interviews and document analysis to the entire population. The analysis of the survey indicate that the partner-managers have entrepreneurial characteristics that add to the success of the company which were viewed by their employees.

Key words: Entrepreneurship, McClelland's entrepreneurship, family business.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 O modelo dos três círculos em empresa familiar	35
Figura 2 Organograma da empresa pesquisada	55
Gráfico 1 características empreendedoras do sócio-diretor de operações	61
Gráfico 2 características empreendedoras da sócia-diretora de Finanças e RH.....	62
Gráfico 3 características empreendedoras do sócio-diretor executivo	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do conceito de empresa familiar	34
Quadro 2 – Definições das micro e pequenas empresas de pequeno porte	38
Quadro 3 – Descrição dos respondentes do questionário McClelland – fase 1	47
Quadro 4 – Descrição dos entrevistados – Fase 2, etapas A e B	47
Quadro 5 – As principais coincidências e discrepâncias dos públicos pesquisados ..	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das empresas com pessoal assalariado criadas por porte da empresa - Brasil – 2000 – 2006	39
Tabela 2 – Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005	39
Tabela 3 – Taxas de sobrevivência e mortalidade por regiões administrativas e Brasil (%) ...	40
Tabela 4 – Descrição do resultado geral do questionário McClelland	58

LISTA DE SIGLAS

EnANPAD – Associação Nacional de Programas e Pesquisa em Administração

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais

MPEs – Micro e pequenas empresas

PIB – Produto Interno Bruto

CCE – Características Comportamentais do Empreendedor

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

SICON – Sistema de Informação do Congresso Nacional

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CEMPRE – Cadastro Nacional de Empresas

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

EMBRATUR – Ministério do Turismo

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DER - Departamento de Estrada e Rodagens

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema da pesquisa	14
1.2 Problema de pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Estrutura de pesquisa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Empreendedorismo.....	19
2.2 Características do empreendedor	24
2.2.1 Perfil McClelland	26
2.2.2 O empreendedor brasileiro.....	30
2.2 Empresa familiar	32
2.2.1 Conceitos de empresa familiar	33
2.2.2 Sucesso em empresa familiar	35
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	37
3.1 Micro e pequenas empresas	37
3.1 Microempresa e empresa de pequeno porte	37
3.1.1 Definição e dados de microempresa e empresa de pequeno porte	37
3.1.3 Dados sobre a mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte	39
3.2 O setor de turismo	41

4 METODOLOGIA	45
4.1 Unidades de análise e observação	47
4.2 Técnicas de coleta de dados.....	48
4.2.1 Fase 1 – Perfil McClelland - Quantitativa.....	49
4.2.2. Fase 2 – Entrevistas - Qualitativa	50
4.3 Tratamento dos dados	50
4.4 Estudo de caso – empresa XYZ	51
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
5.1. Perfil empreendedor dos sócios gestores	58
5.1.1 Características empreendedoras do sócio diretor de operações.....	60
5.1.2 Características empreendedoras da sócia diretora financeira e RH	62
5.1.3 Características empreendedoras do sócio diretor executivo	63
5.2. Percepção dos funcionários em relação ao perfil McClelland dos sócios-gestores	66
5.3 Análise das discrepâncias ou coincidências apontadas pelos dois públicos pesquisados (sócios-gestores e funcionários)	69
5.4 Autoanálise dos sócios-gestores das características apontadas pelo perfil McClelland em relação ao sucesso e ao futuro do negócio.....	71
5.5 Discussão dos dados.....	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
Limitações.....	85
Sugestão de novos trabalhos	85
REFERÊNCIAS.....	86
ANEXO A.....	91
APÊNDICE A	94

APÊNDICE B	98
APÊNDICE C	99
APÊNDICE D	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema da pesquisa

A partir dos anos de 1990, o termo *empreendedorismo* tem sido muito usado no Brasil. São diversos os enfoques e estudos realizados sobre o tema e isso se deve à sua importância como processo que gera o surgimento de empresas e de empreendimentos. Por exemplo, o exame dos últimos cinco eventos anuais da Associação Nacional de Programas e Pesquisa em Administração (EnANPAD, 2009), revela que foram publicados 464 artigos citando o termo *empreendedorismo* de um total de 4.506 artigos, ou seja, 10,29%.

Em geral, existe consenso sobre a definição de empreendedor bem como uma convergência das características destacadas nos empreendedores. De acordo com Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo é o processo de criar algo, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais, e recebendo recompensas de ordem econômica e pessoal. São características dos empreendedores, segundo estes autores: tenacidade e capacidade de tolerar desafios e incertezas, diferenciação, envolvimento e capacidade de correr riscos. De acordo com Hisrich e Peters (2004, p. 53) “o processo de empreender envolve mais do que a simples resolução de um problema em uma posição administrativa típica. Um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças resistentes à criação de algo novo”.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2009a), sustenta que as micro e pequenas empresas têm grande importância para o cenário econômico nacional, pois geram emprego e renda. No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPE) representam 99,2%, correspondendo a 4.633 milhões de empreendimentos, respondem por 57,4% da mão de obra empregada formalmente e por 26,5% da massa salarial somam 10,3 milhões de empresas informais urbanas e envolvem 13,8 milhões de pessoas ocupadas em 4,1 milhões de estabelecimentos da agricultura familiar (Sebrae, 2009i).

Contudo, no Brasil, bem como em outros países, ocorre um elevado índice de mortalidade das MPE, sendo que 49,4% das MPE fecham suas portas com até dois

anos de existência (Sebrae, 2009i). Do total das micro e pequenas empresas que encerram ou paralisam suas atividades, 72% têm como causa a falta de conhecimento da área de gestão. Nessas empresas extintas ou paralisadas, o perfil do empreendedor se caracteriza de acordo com o gênero: 72% masculino e 28% feminino; média de idade na faixa dos 40,04 anos; e escolaridade: 40% com nível superior incompleto e 36% com nível superior completo.

A importância do empreendedor e de seu papel no cenário econômico e social aumenta, na medida em que não há mais emprego e estabilidade garantidos. Estudos buscam compreender o padrão comportamental dos empreendedores e suas características (Seiffert, 1995; Hisrich, 2004; Dolabela, 2009), bem como sua genética de modo a compreender a relação indivíduo e oportunidade. Mas poucos estudos relacionam o empreendedorismo com a cultura familiar ou com as empresas familiares. Nos eventos EnANPAD (2009) dos últimos cinco anos, apenas 27 artigos citaram os termos *empresa familiar* e *empreendedorismo*, o que representa 5,81% dos artigos relacionados a empreendedorismo.

Gersick *et al.* (1997), explicam que as empresas familiares representam 80% do universo das empresas mundiais. Segundo Seiffert (2005, p. 80), “no Brasil, empresas familiares correspondem a aproximadamente 99% das empresas privadas e respondem por dois terços dos empregos, o que demonstra sua relevância”.

As MPE têm alto índice de mortalidade, e este indicador torna-se fator de estudo de casos de sucesso e de insucesso. Nas empresas familiares, as causas de falência ou encerramento também se relacionam com a necessidade de investimentos, a demanda por liquidez e a má condução da gestão ou do processo de sucessão, tornando-se alvo de investigação.

Segundo Roberts (1991), a abordagem psicológica do tema “empreendedorismo” foi proposta por McClelland, psicólogo que realizou estudos sobre o perfil do empreendedor. Sua contribuição estimulou a compreensão do empreendedorismo sob a ótica das ciências do comportamento. Para ele, não existia o fator sorte ou as consequências das forças de mercado, mas sim a necessidade de empreender do

indivíduo relacionada à habilidade de assumir riscos e a busca pela realização pessoal e financeira nos negócios.

McClelland (1971), que realizou estudos em diversos países, conclui que o rápido crescimento econômico não se relaciona aos recursos naturais privilegiados, e sim aos valores humanos, que possibilitaram a identificação de oportunidades, assumindo riscos calculados.

Neste estudo, pretende-se investigar a relação do perfil empreendedor e a sua percepção em uma empresa familiar de sucesso do setor de turismo da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, e verificar as percepções dos gestores, para confrontá-las com as percepções dos funcionários, analisando os valores humanos relevantes ao sucesso do negócio.

1.2 Problema de pesquisa

Com base nessa problemática que relaciona o sucesso em empresa de pequeno porte, familiar, com o perfil empreendedor percebido, pretende-se elucidar a seguinte questão:

Quais as principais características empreendedoras percebidas entre sócios-gestores e funcionários que influenciam no sucesso do negócio familiar?

Para isto, propõe-se realizar um estudo de caso em uma empresa familiar no ramo do turismo, de natureza quantitativa e qualitativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o perfil empreendedor percebido pelos funcionários e proprietários-gestores relacionado ao sucesso de uma empresa familiar no setor de turismo na região metropolitana de Belo Horizonte, MG.

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever com base no questionário de Perfil McClelland, a autopercepção do perfil empreendedor, na opinião dos sócios-gestores;
- Verificar como os funcionários percebem os resultados apontados pelo perfil McClelland dos sócios-gestores;
- Analisar as discrepâncias ou coincidências apontadas pelos dois públicos pesquisados (sócios-gestores e funcionários);
- Verificar como os sócios-gestores relacionam estas características apontadas pelo modelo McClelland ao sucesso e futuro do negócio.

1.4 Justificativa

Esse trabalho pretende alinhar empreendedorismo e empresa familiar a partir de uma pesquisa de cunho quantitativo McClelland (Sebrae, 2002j), para avaliar o perfil do empreendedor e suas características para o sucesso da empresa.

Do ponto de vista organizacional, o interesse desse tema representa uma oportunidade para investigar o perfil dos sócios-gestores em uma empresa de pequeno porte do ramo de turismo, investigando a visão dos funcionários a respeito desse perfil e alinhar as coincidências e discrepâncias apresentadas nas pesquisas, para apontar o perfil dos sócios gestores que geram um resultado expressivo na empresa.

Do ponto de vista econômico, essa proposta é relevante, uma vez que somente no estado de Minas Gerais existem mais de 565 mil MPE, que são responsáveis por 61% dos postos de trabalho e por 22% do produto interno bruto (PIB) de Minas Gerais (Sebrae, 2009a).

Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo pretende contribuir no sentido de fomentar o debate da contribuição teórica da ação do empreendedorismo e a visão comportamentalista relacionada aos empreendedores, especificamente em empresa familiar.

1.5 Estrutura de pesquisa

Este projeto está composto em seis seções. Na primeira, apresentam-se o tema da pesquisa, o problema de pesquisa, a estrutura da pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda, desenvolve-se o referencial teórico, buscando a fundamentação e a resposta ao problema proposto. Na terceira, faz-se a contextualização. Na quarta, discute-se a metodologia, ou o caminho a ser percorrido para trabalhar e fundamentar os métodos propostos para a pesquisa. Na quinta, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na sexta, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Ângelo (2003), a palavra *empreendedorismo* vem do termo *entrepreneur*, do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Etimologicamente: *entre* + *prendre*, sendo *entre* do latim *inter*, que designa “espaço que vai de um lugar a outro”, “ação mútua”, “reciprocidade” e “interação” e *prendre*, do latim *prehendere* que significa “tomar posse”, “utilizar”, “empregar”, “tomar uma atitude”. Ainda segundo Ângelo (2003), o economista teórico irlandês Richard Cantillon, que viveu na França, em 1730, usou o termo *entrepreneur* para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria, tolerando o risco para promover seu próprio sustento.

Teodoro e Oliveira (2006) apresentam a teoria do desenvolvimento econômico criada por Joseph Alois Schumpeter, em 1926, que fez referências à denominação do empreendedor, em que autor enfatizou a importância da inovação dos meios de produção e dos empresários. No século XVIII, o empreendedor possuía a característica inovadora e de assumir riscos. Além disso, segundo Hisrich e Peters (2004), nessa época o empreendedor foi diferenciado por ser o “fornecedor de capital (o investidor de risco da atualidade)” (HISRICH e PETERS, 2004, p.28).

Já nas décadas de 1970 e 1980, segundo Teodoro e Oliveira (2006), com a influência das ciências do comportamento, a proposta era responder à pergunta: “Quem é o empreendedor?”. Na década de 1990, a orientação concentra-se em nova indagação: “O que faz o empreendedor?”. Nos séculos XIX e XX, segundo Hisrich e Peters (2004), o empreendedor é visto como inovador. Ainda segundo os autores,

(...) o conceito de inovação e novidade é uma parte integrante do empreendedorismo nessa definição. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e contextualizar, mas também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente (HISRICH e PETERS, 2004, p.29).

Essa definição, segundo Hisrich e Peters (2004), demonstra a importância de os empreendedores estarem constantemente informados das mudanças ambientais, pois a “novidade” relatada por eles pode ser um novo produto ou uma nova forma de gestão.

Shumpeter (1997) informa que o empreendedor é o agente de mudanças no desenvolvimento econômico. Por ter uma atitude criativa e capaz de assumir riscos, gosta de mudanças e possui desejo de conquista e aventura. O autor denomina o “tipo empresário de liderança” como uma forma diferente de liderança econômica, que possui mais encanto do que qualquer outra forma de liderança, segundo Shumpeter (1997), sendo que

(...) o “peso pessoal”, por certo, não é desprovido de importância. No entanto, a personalidade do empresário capitalista não precisa corresponder à idéia da maioria de nós sobre como parecer um líder.
(...). Ele “conduz” os meios de produção para novos canais. Mas não faz isso convencendo as pessoas da conveniência da realização de seu plano ou criando confiança em sua liderança à maneira de um líder político
(...) mas comprando-as ou comprando os seus serviços e então usando-os como achar adequado (SHUMPETER, 1997, p. 95).

Shumpeter (1997) declara que o empresário possui a capacidade de utilizar a sua intuição em proveito próprio, de forma estratégica, a fim de transformar o sonho em algo real.

Atualmente, a visão do empreendedor mudou. De acordo com Teodoro e Oliveira (2006), o empreendedor é capaz de perceber o que precisa aprender, orientando suas ações no longo prazo. Ainda segundo os autores, os empreendedores

(...) procuram criar situações em que possam obter *feedback* sobre seu comportamento, utilizando estas informações para o seu aprimoramento. São capazes de assumir riscos, entretanto, fazem o possível para minimiza-los. Aceitam o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho. São inovadores e criativos, cultivam a imaginação e aprendem a definir visões (TEODORO e OLIVEIRA, 2006, p. 50-51).

O empreendedor é aquele indivíduo que “empreende, ativo, arrojado, cometedor”. (dicionário Aurélio, 1999). Segundo Baron e Shane (2007), os empreendedores podem possuir tanto visão externa de novos negócios quanto interna. Os autores consideram que o empreendedor pode ser aquele que identifica oportunidades de novos produtos ou serviços e tomam decisões para transformar o planejamento em atividade comercial.

Baron e Shane (2007, p. 7) afirmam que “o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova”. Aqueles que possuem a visão interna são designados por Baron e Shane (2007, p. 8) como “empreendedores internos”, ou “pessoas que criam algo novo, mas dentro de uma empresa existente, em vez de fundar um novo negócio”.

Outro conceito do empreendedorismo contempla o “empreendedorismo corporativo”. Segundo Seiffert (2005, p. 23), “o empreendedorismo corporativo é um processo no qual o indivíduo cria uma nova organização, a inova ou renova dentro da mesma, estando associado a esta originalmente”. O empreendedorismo corporativo, segundo o autor, engloba a renovação nos processos, produtos e mercados. O indivíduo que atua na empresa de forma dependente, inovando e criando, é denominado “empreendedor corporativo”.

Em relação à visão do empreendedor corporativo, a renovação dos processos, produtos e mercados visto por Seiffert (2005) é compactuada por Baron e Shane (2007). Apesar de não utilizar a mesma denominação, Baron e Shane (2007) fazem referência ao empreendedorismo com uma perspectiva processual. Assim, o empreendedorismo é algo que “se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas”., segundo Baron e Shane (2007, p. 12). As fases do processo de empreendedorismo, ou de operacionalização do empreendedorismo, ditadas por Baron e Shane (2007, p. 65) são as seguintes:

- Reconhecimento de uma oportunidade – envolve a criação decorrente de uma mudança social ou econômica, do crescimento de redes de mercados e de canais de distribuição, bem como do avanço tecnológico. Essas oportunidades geram valor econômico, aumento de lucratividade e são aceitos pela sociedade.
- Decidir ir em frente e reunir recursos iniciais – além da ideia de nova oportunidade, o empreendedor deve colocá-la em prática. Nesse ponto do processo, os empreendedores buscam efetivar seu planejamento por meio do plano de negócios – o estudo da viabilidade do negócio – para colocar o plano em prática.

- Lançar um novo empreendimento – a partir dos recursos necessários disponíveis, escolher o formato jurídico da empresa, definição de papéis dos envolvidos e o desenvolvimento do produto.
- Construir o sucesso – “administrar um novo empreendimento e transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento” (Baron e Shane, 2007, p. 14). Os autores pontuam que muitos empresários definem a importância de recursos financeiros nesta etapa. Apesar disso, afirmam que é necessário admitir nesse ponto do processo os recursos humanos, isto é, funcionários eficientes e motivados. Além disso, devem possuir um forte planejamento estratégico para se expor no mercado com um bom posicionamento.
- Colher as recompensas –nesta fase final, os fundadores da empresa escolhem uma forma de deixar o negócio, que pode envolver a venda ou transferência para sócios e funcionários, e os planos de participação acionária dos funcionários (oferecimento de ações da empresa como bônus). Revela-se como forma sutil de saída dos empreendedores, pois assim eles podem transferir a propriedade aos funcionários aos poucos, vender a da empresa para pessoas de fora ou tornar uma empresa pública (uma saída atraente, pois a abertura do capital gera muito dinheiro).

Hisrich e Peters (2004) entendem a ideia do “empreendedorismo corporativo”, citado por Seiffert (2005), e o contexto da perspectiva processual de Baron e Shane (2007) como o “intraempreendedorismo”. Segundo os autores, “intra-empreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma organização existente”. (HISRIC e PETERS, 2004, p. 35) Esse conceito demonstra que as organizações podem reconhecer algumas variáveis capazes de inibir o crescimento do negócio, como estrutura burocrática, lucros no curto prazo e estruturas altamente organizadas. O empreendedor, então, ao perceber esses fatores inibidores, atenta para a necessidade de criação e inovação, para que a organização torne-se competitiva.

Ainda segundo Hisrich e Peters (2004), o intraempreendedorismo é uma forma de estimular os indivíduos que assumam responsabilidades e tenham mais liberdade para criar e inovar. Os autores afirmam que o intraempreendedorismo tem aumentado em função das pressões sociais, culturais e empresariais. As empresas que adotam esse novo empenho empreendedor possuem quatro elementos-chaves:

- Novo empreendimento - consiste na criação de algo internamente à empresa, que pode ser a redefinição do produto ou serviço, do modelo de gestão ou do desenvolvimento de novos mercados.
- Espírito de inovação - com ênfase no desenvolvimento e na inovação tecnológica de novos produtos ou serviços e na renovação de produtos ou métodos de trabalho.
- Autorenovação - é a renovação de ideias no processo de mudanças estratégicas, organizacional (ambiente interno), além de modelo organizacional, ou seja, da forma de gestão organizacional.
- Proatividade - reflete a aceitação de riscos, ousadia e agressividade no que tange à busca de oportunidades, à condução de experimentos, à competitividade. “As organizações com espírito proativo tentam liderar, e não seguir, os concorrentes nas principais áreas do negócio” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 60).

Para que uma empresa desenvolva o intra-empendedorismo, é necessário que a cultura organizacional facilite esse processo. Assim sendo, Hisrich e Peters (2004) informa as características globais para que a organização tenha um ambiente intra-empendedor. Ainda de acordo com o autor, a cultura intra-empendedora é “o ambiente de uma organização com orientação empreendedora” (HISRICH e PETERS, 2004, p.61)

A visão do ambiente intraempendedor demonstra, segundo Hisrich e Peters (2004), as seguintes características:

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia.
- Novas idéias são encorajadas.
- A tentativa e erro são estimulados.
- Os fracassos são permitidos.
- Não há parâmetros para a oportunidade.
- Os recursos estão disponíveis e acessíveis.
- Abordagem de equipe multidisciplinar.
- Longo horizonte de tempo.
- Programa voluntário.
- Sistema de compensações apropriado.
- Patrocinadores e defensores disponíveis.
- Apoio da alta administração (HISRICH e PETERS, 2004, p. 63).

Segundo a interpretação dos autores, as características, de uma forma geral, desenvolvem a ideia de que a mudança deve proporcionar um ambiente de erros e acertos, sendo que o fracasso é permitido no sentido de proporcionar a evolução e o desenvolvimento. A empresa não deve inibir a oportunidade, para que haja o

desenvolvimento da criatividade e dos recursos disponíveis, assim como o acesso a eles e à equipe multidisciplinar, ou seja, a participação de pessoas de diversas áreas nas decisões organizacionais. Além disso, para avaliar o sucesso de todo o processo e do sucesso de cada processo, a empresa deve estabelecer uma linha de tempo maior, sendo paciente no ambiente corporativo. O voluntariado em relação ao programa intraempreendedorismo é necessário, pois os envolvidos devem ser motivados a desenvolver a nova cultura organizacional. O intra-empendedor deve ser recompensado, sendo a recompensa baseada em metas estabelecidas, que podem estar relacionadas à participação em ações do novo empreendimento, para motivar e envolver as pessoas. O ambiente corporativo deve ter pessoas que apoiam a criatividade, as falhas resultantes do processo e a flexibilidade para planejar, assim como o apoio da alta administração relacionado a garantia dos recursos humanos e financeiros disponíveis para o intraempreendedorismo.

Os autores advertem que o empreendedorismo não pode ser visto de forma sistemática, com as fases bem claras e bem definidas. Mas as atividades descritas devem ser desenvolvidas de forma natural, ao longo do tempo, de modo organizado. Essa visão do empreendedorismo como um processo, ainda segundo Baron e Shane (2007), evidencia as “principais atividades que o empreendedor deve executar na medida em que prosseguem com seus esforços para transformar as idéias de novos produtos ou serviços em negócios de sucesso”.

2.2 Características do empreendedor

Há divergência entre os autores se o indivíduo nasce empreendedor ou se essa qualidade é adquirida ao longo da vida. Dolabela (2006) acredita que todos nascem com a capacidade empreendedora, mas a ação empreendedora é estimulada ao longo do conhecimento. Bernardi (2003) sustenta que o indivíduo pode não nascer com a capacidade empreendedora, e sim desenvolvê-la, por meio de circunstâncias, como oportunidades de crescimento e de desenvolvimento acadêmico, que podem não ser relacionadas com seus traços de personalidade.

Dornelas (2005) defende que o sucesso do empreendedor depende de uma gama de variáveis, tanto internas, como o perfil e a forma de administrar do empreendedor, como

externas, por exemplo, as oportunidades do negócio. O autor informa que os empreendedores inatos também existem e podem ser referências de sucesso, mas outros capacitados também podem demonstrar sucesso. Os empreendedores devem apresentar habilidades técnicas, humanas e conceituais. A habilidade “pressupõe a idéia de potencial de realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com determinada tarefa”. (SOBRAL e PECL, 2008 p. 14). Mas um curso de empreendedorismo, afirma Dornelas (2005), ajudará na formação de melhores empresários.

Drucker (2005), argumenta que o espírito empreendedor é uma característica distinta de cada indivíduo ou organização e que “o empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição”. (DRUCKER, 2005, p. 34). Qualquer pessoa pode aprender a ser um empreendedor e a se comportar empreendedorialmente; basta ter a sua frente uma decisão a tomar. O autor deduz que, mesmo que aquele que pratica não perceba, toda prática possui como base uma teoria, sendo essa a teoria da economia e da sociedade.

A teoria vê a mudança como um fator normal, e, até mesmo, como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não a de fazer melhor o que já está sendo feito (DRUCKER, 2005, p. 34)

Ainda de acordo com Drucker (2005), o empreendedor enxerga a mudança como algo sadio. Ele procura a mudança, reagindo a ela e percebendo-a como uma oportunidade.

Baron e Shane (2007) discutem que o fato de algumas pessoas perceberem uma oportunidade de negócio e outras não perceberem é muito intrigante. Se fosse possível inferir o porque de alguns descobrirem oportunidades e outros não, poder-se-iam oferecer formas valiosas de descobrimento de oportunidades. Como ainda não há um fato revelador a esse respeito, Baron e Shane (2007) informam que pesquisas realizadas oferecem respostas em torno do papel da informação. As pessoas reconhecem as oportunidades porque “tem melhor acesso a determinados tipos de informação e são capazes de utilizar essa informação tão logo as tenham” (Baron e Shane, 2007, p. 79).

Outro ponto a ser relatado é a qualidade de vida do empreendedor, que exerce impacto nos resultados esperados de uma organização, segundo Marchi (2006). O autor relata que algumas variáveis no mercado estão relacionadas à qualidade pessoal do empreendedor, como a globalização, que obriga o empreendedor a atualizar-se e a acompanhar as tendências do mercado em que está inserido para tornar-se competitivo no mercado. A globalização está interligada às variáveis *demanda por maior produtividade e luta por profissionais qualificados* que se relacionam à competência técnica do empreendedor e à capacitação na gestão de seu negócio. Além disso, a remuneração variável reflete o envolvimento com o trabalho. Quanto maior o envolvimento, maior a remuneração. A motivação é uma qualidade pessoal que transforma os resultados.

Marchi (2006) propõe algumas considerações a respeito da qualidade de vida do empreendedor para a promoção do bem-estar pessoal. A consolidação das competências do empreendedor depende de seu estilo de vida. Ainda segundo Marchi (2006, p. 179), “o autoconhecimento é uma revolução que tem como bandeira a valorização do ser humano no ambiente de trabalho, importantíssima para a gestão da qualidade pessoal, saúde e estilo de vida”.

2.2.1 Perfil McClelland

Dentre os estudos que verificam as características comportamentais dos empreendedores pode-se destacar o realizado por David McClelland, na década de 1960, (McClelland e Burham (1987)).

Segundo Venturini (2003), McClelland nasceu em 1917 e graduou-se em Psicologia pela Universidade de Wesleyan em 1938. Tornou-se mestre em Psicologia pela Universidade de Missouri, e doutor em Psicologia, pela Universidade de Yale, em 1941. Trabalhou em Harvard, em 1956, e na Universidade de Boston, em 1987. Faleceu em 1998 por problemas cardíacos. Na década de 1960, McClelland escreveu que os empresários de sucesso possuem um elemento psicológico denominado “motivação de realização”, ou “impulso de melhorar”.

McClelland e Burham escreveram a obra *O poder é o grande motivador* na qual descreveram a teoria da motivação. A teoria da motivação psicológica revela a visão de que as pessoas são motivadas por três necessidades, segundo McClelland e Burham (1987): realização, poder e paternalismo.

A “necessidade de realização” é “o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes” (McClelland e Burham, 1987 p. 7). Fato é que não há relação entre a necessidade de realização e uma boa administração pois, o fato de as pessoas possuírem a necessidade de se realizarem faz com que realizem comportamentos diversos, nem sempre levando a uma boa administração, segundo McClelland e Burham (1987).

De outro lado, as pessoas ao se comportarem de forma a buscar a necessidade de realização, concentram-se em seu crescimento pessoal, desempenhando as tarefas de forma a satisfazer a si próprias e desejam uma resposta àquilo que estão realizando, como forma de avaliar seu desempenho. Em uma empresa, um gerente não pode realizar um trabalho sozinho, devendo conduzir uma equipe. Ou seja, deve saber influenciar as pessoas. Segundo McClelland e Burham (1987), o gerente deve possuir maior “necessidade de poder” do que “necessidade de realização”. McClelland e Burham (1987) informam que a

(...) “necessidade de poder” é a preocupação em influenciar pessoas. Entretanto, esta necessidade deve ser disciplinada e controlada de modo a ser dirigida para o benefício da organização como um todo e não para o engrandecimento pessoal do gerente. Além disso, a necessidade de poder do gerente graduado tem que ser maior do que sua necessidade de ser agradável às pessoas (MCCLELLAND e BURHAM, 1987, p. 9).

“Necessidade de paternalismo”, segundo McClelland e Burham (1987), é a necessidade de ser agradável. Essa necessidade em estado elevado não condiz com o comportamento de um bom gerente, uma vez que, assim irá conceder exceções aos funcionários, criando um clima de moral baixo e injustiça, em que os funcionários poderão entender que exceções podem ser consideradas como normas.

McClelland e Burham (1987, p. 14) concluíram então que “os melhores gerentes possuem elevada motivação de poder, reduzida motivação paternalista e elevada

inibição”. Essa inibição é uma característica relacionada à diminuição do controle exercido. As pesquisas de McClelland e Burham (1987) revelaram que alto índice de motivação de poder é equilibrado por elevada inibição. Ou seja, o poder exercido pelo gerente é em benefício de outra pessoa.

McClelland (1972) escreveu sobre o papel do empreendedor e seu desempenho no desenvolvimento econômico, em que mensurou o comportamento do papel empresarial como um tipo analítico ou ideal e buscou “descobrir se os que, num determinado país, ostentam um status empresarial atuam ou não como deveriam, de acordo com a análise do tipo ideal” (McClelland, 1972, p. 255).

A conclusão mais importante dos estudos de McClelland (1972) em *A sociedade competitiva*, é:

Pelo menos, valeria a pena uma séria tentativa para ver em que pode a psicologia moderna contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais alguns homens se concentram em atividades econômicas, onde são evidentemente bem sucedidos (McClelland, 1972, p. 23).

Os estudos de McClelland (1972) relatam que a motivação dos empresários faz parte do seu perfil empreendedor, mesmo sendo de forma heterogênea. Ou seja, os empresários são movidos por motivação, mas com por padrões de comportamentos diversos, embora mensuráveis.

McClelland (1972) criou um teste de identificação das características comportamentais empreendedoras (CCE's) o qual foi utilizado nesta dissertação. Reconhece dez características comportamentais, segundo o *Manual do Empretec* (Sebrae, 2002j, p. 527), que são divididas em três categorias e interpretadas da seguinte forma:

1. **Conjunto de realizações**

Busca de oportunidade de iniciativa:

- Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos e serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos.

Comprometimento

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Exigência de qualidade e eficiência:

- Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida ou mais barata.
- Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

2. Conjunto de planejamento

Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

Busca de informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e monitoramento sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias;
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

3. Conjunto de poder

Persuasão e rede de contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
 - Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores;
 - Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
- (SEBRAE, 2002j, p. 527).

Ainda segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j, p. 529), o Conjunto de realizações tem o foco nas características de aceitação, habilidades e tendência do empreendedor, para “tomar iniciativa e procurar alcançar uma maior qualidade, produtividade, crescimento e lucratividade”. O Conjunto de planejamento é associado às características do empreendedor relacionadas à gestão do empreendimento. E, por fim, o Conjunto de poder está relacionado à rede pessoal de contatos, melhorando a estratégia de influência e negociação.

2.2.2 O empreendedor brasileiro

O empreendedor é aquele que provê seu próprio sustento, de acordo com Dolabela (2006). Assim, percebe-se que não é fácil identificar o indivíduo como um real empreendedor. De acordo com Ângelo (2003), há três características que são fundamentais para expor a vocação empreendedora, a saber:

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior (ANGELO, 2003, p. 51).

O indivíduo que pretende se tornar um empreendedor é motivado por alguma variável. Essa motivação, segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM Brasil 2008), um estudo que avalia a atividade empreendedora em 43 países, divulgada pelo SEBRAE (Sebrae, 2009h), acontece por necessidade ou por oportunidade. A pesquisa considera que a motivação por oportunidade relata o “fator positivo” do empreendedorismo, pois esses empreendedores começaram um negócio para melhorar a condição de vida observando uma oportunidade para abrir seu negócio. Já o empreendedor por necessidade é aquele que visa o empreendedorismo como uma “ferramenta para o desenvolvimento”. A pesquisa GEM (Sebrae, 2009h) aponta que

(...) pela primeira vez nas séries de pesquisa GEM o Brasil atinge a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, fato a ser comemorado como o primeiro degrau de uma longa escada de desenvolvimento (pesquisa GEM 2008, p. 31).

O empreendedorismo brasileiro é heterogêneo na natureza da criação do empreendimento, segundo Barros e Pereira (2008). Dados dos autores demonstram que Minas Gerais é um estado representativo no âmbito empreendedor. São 853 municípios, onde há uma economia diversificada tanto setorial quanto tecnologicamente.

O empreendedor deve ter a característica de diferenciar ideias de oportunidades de negócio. Segundo Dornelas (2005), após selecionar naturalmente as ideias, ou seja, por meio de seu *feeling* e de sua identificação pessoal com a ideia, o empreendedor deve partir para a seleção de critérios racionais do negócio. A seleção racional do negócio nada mais é do que a seleção das oportunidades, que deve seguir alguns aspectos, a saber:

- Definição do mercado - compreende a mensuração do potencial do mercado. É realizada por meio de pesquisas com os clientes potenciais e o seu consumo, a concorrência e os tipos de produtos e ou serviços desenvolvidos por ela, os canais de distribuição.
- Análise econômica – envolve o retorno econômico do negócio. Deve-se considerar o valor necessário para o investimento inicial e o cálculo do retorno deste investimento. Dornelas (2005) menciona o ponto de equilíbrio e o fluxo de caixa positivo, fatores definidos como complicados pelos empresários. Esses conceitos são a base para a análise de viabilidade do negócio. O fluxo de caixa positivo ocorrerá quando o investimento inicial for pago e a empresa estiver evoluindo sem a necessidade de reinvestimentos externos consideráveis.
- Vantagens competitivas - estão relacionadas à forma de posicionamento do negócio e aos os diferenciais propostos para o consumidor. Estão também relacionadas às tendências de mercado e à análise da concorrência. Potencializa a visão da empresa perante as variáveis externas e esclarece as mudanças internas da empresa.

- Equipe gerencial - o empreendedor e sua equipe devem ter capacitação para desenvolver o negócio. Dornelas (2005) aponta que não só a capacitação técnica é importante, mas também o orgulho e a paixão, ou seja, o comprometimento.
- Critérios pessoal - o empreendedor deve se identificar com o negócio que escolher.

Pesquisa realizada pela Vox Populi encomendada pelo SEBRAE (Sebrae, 2009a) aborda também o perfil dos empresários em Minas Gerais quanto à sobrevivência e à mortalidade das empresas. Percebe-se que

(...) em torno de 70% dos empreendedores das empresas ativas e extintas são homens. As mulheres representam 32% dos empreendedores nas empresas ativas e 28% nas extintas. A maioria dos empreendedores têm entre 30 e 39 anos nas empresas ativas e entre 40 e 49 anos nas extintas (SEBRAE MINAS 2009a).

A pesquisa realizada pelo SEBRAE (2009 i) “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005” relata o perfil do empreendedor brasileiro. Os dados de 2005 sobre as empresas ativas demonstram que a maioria dos empreendedores é constituída de homens, totalizando 64% com uma média de idade de 37,97 anos. A escolaridade dos homens é de 49% com superior incompleto e 30% com superior completo.

Ainda sobre a pesquisa do SEBRAE (2009 i), é relatado que a maioria dos entrevistados formada de empresários era constituída de funcionários de empresas privadas, totalizando 51% das empresas ativas em 2005. O principal motivo para a abertura da empresa relatado na pesquisa, foi o desejo de ter o próprio negócio, com um percentual de 60% dos entrevistados das empresas ativas em 2005. Um percentual de 59% dos entrevistados das empresas ativas em 2005 relata ter experiência anterior na abertura no negócio.

2.2 Empresa familiar

Nesta seção, pretende-se abordar a visão de autores sobre o conceito de empresa familiar, os conflitos que se formam nessas empresas e o processo sucessório.

2.2.1 Conceitos de empresa familiar

Gersick *et al.* (1997) afirmam que a empresa familiar é o formato de empresa predominante no mundo todo, pois a maioria das empresas se inicia por uma ideia entre parentes: casais que juntam suas economias, irmãos e irmãs que aprendem o negócio do pai e dão continuidade. A continuidade das empresas familiares são um sonho em qualquer parte do mundo.

A origem das empresas familiares, segundo Grzybovski e Tedesco (1998), está nas “indústrias caseiras”, forma de produção pequena, que não representa a única forma de sustento da família e que envolve profissões como ferreiro, sapateiro, carpinteiro, que deram origens à indústria de sapatos, indústria de móveis e indústria metal-ferreiro, dentre outras.

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998) há alguns pressupostos de que a ligação de dois conceitos, *empresa e família*, possa interagir.

Em primeiro lugar, que haja *história de gerações* (duas no mínimo) e que os *interesses da empresa* sejam reciprocamente inseridos nos da família; em segundo lugar – não no sentido hierárquico de sentidos e importâncias – estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco, seu perfil institucional (hierarquia, herança, casamentos), seu histórico, convivência liberada ou forçada; em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, caracterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de ideal, entre outras variáveis (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 10).

Casillas *et al.* (2007, p. 4) apresentam definições de empresa familiar, em que diversos autores retratam opiniões diversas (QUADRO 1).

Definições do conceito de empresa familiar	
Carsud, 1996	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.
Barry, 1999	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.
Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988	Empresa na qual os membros da família tem controle legal sobre a propriedade.
Gallo e Sveen, 1991	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.
Stern, 1996	Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.
Ward, 1989	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.
Handler, 1989	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.
Bork, 1986	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Quadro 1: definições do conceito de empresa familiar

Fonte: Neubauer e Lank¹, 1999 citado por Casillas *et al* (2007, p. 4).

O QUADRO 1 demonstra que as definições se concentram em aspectos diversos, relacionados a controle, sucessão e formato da empresa. Percebe-se que há interesse dos autores em caracterizar a empresa familiar, sendo que ainda não há um padrão em relação a isso (CASILLAS *et al.*, 2007).

Segundo Gersick *et al.* (1997, p. 29), a empresa familiar é “mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar”. O autor ainda afirma que a empresa familiar é composta por três dimensões: família, propriedade e gestão, que definem o modelo dos três círculos (FIG. 1):

¹ NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999

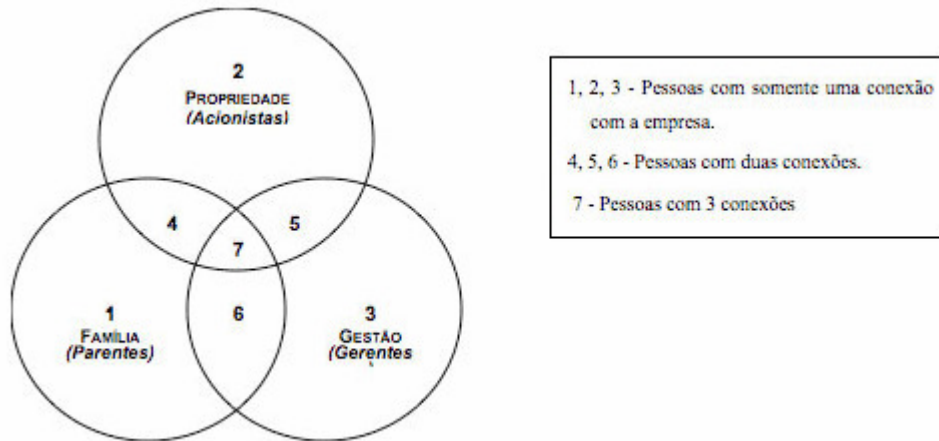


FIG 1: O modelo de três círculos da empresa familiar
 Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

A dimensão *propriedade* é que vai caracterizar a empresa como familiar ou não. Gersick *et al.* (1997) elucidam que neste estágio há uma lógica de desenvolvimento que passa por: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Essa lógica tem por finalidade promover a expansão da família proprietária. A dimensão *propriedade* refere-se ao período da fundação da empresa até a passagem do bastão pelo fundador. A segunda geração da empresa é contemplada, normalmente, pela geração dos irmãos que é a segunda geração da família. O consórcio entre primos normalmente é a terceira geração de controle da empresa. A dimensão *família* é formada por quatro estágios: a) família empresária, em que os pais estão na gestão da empresa; b) entrada na empresa, em que os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; c) trabalho conjunto, em que pais e filhos estão na gestão da organização; e d) a passagem do bastão, em que ocorre a transferência efetiva do poder de pai para filho.

2.2.2 Sucesso em empresa familiar

O sucesso em uma empresa familiar é peculiar. É discutido de forma diferenciada por suas características, também diferentes, citadas anteriormente. Segundo Gersick *et al.* (1997), o processo sucessório é um momento importante na vida da organização. Por isso, não deve ser visto como um evento isolado. Ainda segundo o autor, o sucesso da empresa familiar depende deste processo de sucessão, porque as empresas familiares são empreendimentos complexos e “seu sucesso representa uma realização notável de seus membros” (GERSICK *et al.*, 2007, p. 282).

Bernhoeft (1999), discute a sucessão a partir de várias alternativas. Para diminuir o conflito entre os familiares, deve-se prever o preparo dos herdeiros para a perpetuação da empresa e sua realização profissional e pessoal. As alternativas devem ser analisadas pelos herdeiros, sendo que a primeira delas é permanecer na sociedade e exercer o papel de acionista, atuando de forma a cooperar com os administradores, por meio de informações, eventos e palestras a respeito do mercado. A segunda alternativa é a do sócio-conselheiro. Neste caso, a família deve decidir por integrar o Conselho de Sócios com membros da família. O sócio-conselheiro deve ser um diplomata, pronto a administrar os conflitos. Por isso, o autor recomenda que não ocupe lugar na gestão, pois assim será capaz de avaliar o desempenho dos gestores. E, por último, há a alternativa do sócio-gestor. Ele irá gerir algo que pertence a todos, sem a visão de “dono” da empresa. Esta alternativa terá que ser conquistada “no aprendizado do dia a dia ao entenderem que a manutenção do seu emprego, como em qualquer empresa, vai depender do grau de satisfação que consigam junto aos seus clientes, fornecedores, mas também dos seus acionistas” (BERNHOEFT 1999, p. 71).

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998), a definição de empresa familiar por si só já revela uma contradição, por unir duas variáveis opostas, sendo seu encontro resultado de conflito. Na tentativa de solucionar o conflito, para o autor, “é praticamente impossível proteger a empresa, na sua racionalidade e impessoalidade, da sua carga emotiva trazida pela família” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 45). Na visão de Bernhoeft (1999), os conflitos devem ser solucionados com diálogo, e para isso os sócios deverão perceber que a sociedade corporativa deve estar acima do ser individual. Ainda segundo Bernhoeft (1999), na tentativa de solucionar o conflito, o produto do diálogo deverá ser coletivo, apesar do respeito a vontades, desejos e, até, caprichos individuais. O resultado do diálogo deve ser compatível com as concessões de todas as partes, visando à prioridade da organização.

Bernhoeft (1999), argumenta que o sucesso e a longevidade da empresa familiar estão relacionados à perpetuação da firmeza de seus valores e princípios, e à flexibilidade em promover mudanças.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 Micro e pequenas empresas

3.1 Microempresa e empresa de pequeno porte

Nesta seção, serão apresentados a definição de empresa de pequeno porte, dados relevantes sobre as microempresas e empresas de pequeno porte, além de dados sobre a mortalidade dessas empresas.

3.1.1 Definição e dados de microempresa e empresa de pequeno porte

Em 05/10/1999, surgiu a Lei 9841, que institui o “Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte”, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto 3474/00 (SICON, 2009).

Ainda de acordo com Sistema de Informação do Congresso Nacional (SICON, 2009), a definição sobre o porte da empresa se dá pelo seu faturamento, segundo o Decreto 5.028/2004. A microempresa possui uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos). A empresa de pequeno porte possui uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

A Lei Geral da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar nº123/06) foi aprovada no Congresso Nacional e sancionada pela Presidência da República em 14 de dezembro de 2006 (Sebrae, 2009g).

Segundo a Lei Geral (Sebrae, 2009g), a definição de microempresas e de empresa de pequeno porte se dá pelo faturamento, a saber:

Definição	Faturamento
Microempresas	receita bruta anual igual ou inferior a R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)
Empresa de pequeno porte	receita bruta anual maior do que R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Quadro 2 - definição das microempresas e empresa de pequeno porte

Fonte: Lei Geral (Sebrae, 2009g)

O critério a ser utilizado para a definição do porte da empresa pesquisada nessa dissertação será o mesmo utilizado pela Lei Geral das Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/06). A empresa pesquisada é de pequeno porte, segundo seu faturamento, superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Segundo o SEBRAE (Sebrae, 2009b), as micro e pequenas empresas representam mais de 97% do número total de empresas. Em Minas Gerais, existem mais de 565 mil micro e pequenas empresas, que são responsáveis por 61% dos postos de trabalho e por 22% do PIB do Estado.

A pesquisa do SEBRAE (Sebrae, 2009b) ainda aborda que o segredo do sucesso das micro e das pequenas empresas difere entre os empresários. O fator mais abordado pelos empresários foi sua persistência no negócio, seguido de criatividade e aproveitamento das oportunidades no negócio.

Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009) entre 2000 e 2006 informa por meio de seu Cadastro Nacional de Empresas (CEMPRE) com empresas de todos os portes que:

(...) do total de 5,7 milhões de empresas e outras organizações ativas no CEMPRE em 2006, 5,1 milhões, ou 89,8%, eram entidades empresariais, que ocupavam 30,2 milhões de pessoas, sendo 23,3 milhões (77,2%) de assalariadas. Elas pagaram R\$324,5 bilhões em salários e outras remunerações, o que corresponde a um salário médio mensal de R\$ 1 072,00 ou 3,2 salários mínimos mensais (IBGE – 2009).

Ainda sobre a pesquisa realizada pelo IBGE, mais de 90% de empresas criadas a cada ano eram microempresas, de acordo com Tabela 1:

TABELA 1. Distribuição das empresas com pessoal assalariado, por porte da empresa – Brasil – 2000 – 2006.

porte	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Microempresas	90,9	90,7	91,5	91,7	91,6	92,0	92,6
Pequena	8,5	8,6	7,9	7,7	7,8	7,4	6,8
Média	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Grande	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresas 1999-2006.

Entre 2000 e 2006, de cada 10 empregos formais gerados ao ano nas empresas novas, em média, 5 eram de microempresas, 3 em pequenas, 1 nas médias e 1 nas grandes. Esses dados representam a geração de empregos assalariados nesse período.

3.1.3 Dados sobre a mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte

O SEBRAE (Sebrae, 2009i) afirma que a taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte de Minas Gerais é a menor do País, de acordo com a pesquisa, nomeada “Pesquisa Fatores Condicionantes de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas”, que demonstra que

(...) das empresas constituídas em Minas em 2005, cerca de 85% permanecem no mercado. Entre as extintas, 60% fecharam as portas em 2006 e quase 70% não deram baixa do registro na Junta Comercial. Após o fechamento da empresa, 40% dos empreendedores investiram novamente no próprio negócio (SEBRAE MINAS, 2009i).

Ainda de acordo com o SEBRAE (Sebrae, 2009i), das 14.181 empresas formalmente constituídas entre 2003 e 2005 nos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal ouvidas, Minas Gerais foi representado por uma amostra de 414 empresas formais constituídas em 2005, em um universo de 49.010 empresas dos setores de comércio, serviço e indústria. A TAB. 2 demonstra a dimensão da amostra da pesquisa:

Tabela 2. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005

região	Microempresa				Pequena empresa				total
	ME	indústria	comércio	serviço	PE	industria	comércio	serviço	
TOTAL Brasil	13.386	1.618	6.801	4.967	795	131	319	345	14.181
sudeste	2.275	275	1.156	844	135	22	51	62	2410
ES	407	50	207	150	24	3	9	12	431

MG	544	65	277	202	32	6	12	14	576
RJ	497	61	252	184	30	5	11	14	527
SP	827	99	420	308	49	8	19	22	876

Fonte: pesquisa Sebrae (2009 i)

A TAB. 2 demonstra que 13.386 microempresas foram pesquisadas no Brasil, sendo que 4.967 estavam voltadas para o ramo de turismo. Em Minas Gerais, foram pesquisadas 544 microempresas, sendo 202 no setor de serviços. As empresas de pequeno porte pesquisadas no Brasil totalizam 795, sendo 32 em Minas Gerais. As empresas de pequeno porte do setor de serviços pesquisadas totalizam 14 empresas.

De acordo com a pesquisa apresentada pelo Sebrae (Sebrae, 2009i), as regiões Sudeste e Nordeste apresentam a menor taxa de mortalidade em 2005, de acordo com a TABELA 3.

Tabela 3– Taxa de sobrevivência e mortalidade por regiões administrativas e Brasil (%)

Regiões/ano	status	2000	2001	2002	2003	2004	2005
norte	ativa	70,1	71,6	72,2	52,5	48,4	46,6
	extinta	29,9	28,4	27,8	47,5	51,6	53,4
Nordeste	ativa	81,1	71,0	61,4	53,3	56,6	37,3
	extinta	18,9	29,0	38,6	46,7	53,4	62,7
Centro-oeste	ativa	78,4	65,4	62,5	50,6	45,4	46,1
	extinta	21,6	34,6	37,5	49,4	54,6	53,9
Sudeste	ativa	83,9	71,9	60,9	51,1	43,3	38,9
	extinta	16,1	28,1	39,1	48,9	56,7	61,1
Sul	ativa	76,1	63,4	63,7	47,1	39,9	41,1
	extinta	23,9	36,6	36,3	52,9	60,1	58,9

Fonte: Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005. pesquisa Sebrae (2009 I)

Segundo a pesquisa do SEBRAE (Sebrae, 2009i) os estados que possuem melhores dados de sobrevivências das micro e pequenas empresas em 2005 são Minas Gerais e Sergipe, com mais de 85% de empresas que não fecharam suas portas. Minas Gerais teve uma taxa de sobrevivência de 85,7% sendo que a taxa brasileira foi de 78,0%, e uma taxa de mortalidade de 14,3%, contra uma taxa brasileira de 22,0% em 2005.

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM Brasil, 2005), estudo que avalia a atividade empreendedora em 43 países, divulgada pelo SEBRAE (Sebrae, 2009h), constatou uma

(...) taxa de empreendedorismo de 11,7%, em 2006, após o país ter registrado taxas mais elevadas nos anos anteriores, exceto em 2005, em que a taxa praticamente manteve-se inalterada, como se vê a seguir: 21,4% - 2000; 14,2%

- 2001; 13,5% - 2002; 12,9% - 2003; 13,5% - 2004; 11,3% - 2005. Como a média mundial é de 9,5%, o Brasil apresenta níveis elevados de empreendedorismo, como costuma ocorrer em países com alta dinâmica demográfica, maior número de jovens e informalização do mercado (SEBRAE, 2009h).

A pesquisa GEM Brasil 2008 demonstra que o Brasil apresenta boas taxas de empreendedorismo, embora haja variações nessa taxa, como informado na citação acima.

3.2 O setor de turismo

Segundo Trigo (1999), turismo é qualquer viagem temporária que dure mais de 24 horas e excursões são as viagens de apenas um dia. O turismo apresenta algumas características, de acordo com Dias (2003): há o caráter sazonal nas atividades turísticas, que está relacionado com o período do ano e a região a ser visitada, férias escolares, o nível socioeconômico dos visitantes e calendário, dentre outros fatores. Há uma estreita relação com uma demanda elástica, que aumenta ou diminui com o momento político, social do país. Os bens e os serviços são consumidos onde se localizam. Ou seja, no turismo é o consumidor que deve deslocar-se até onde se encontra o bem ou serviço a ser consumido, o que implica o contato do turista com o público local. Há também o fato de que o turismo provoca alterações na cultura local, que pode trazer modificações positivas ao local quando leva informações, tendências novidades e contatos de povos com diferentes culturas. As modificações negativas são a perda de valores culturais e de identidade cultural, que levam a crimes, prostituição e tráfico. A outra característica a ser citada pelo autor refere-se ao fato de que o meio ambiente pode ser afetado, isso porque o turismo é considerado como um consumidor da natureza, pois sofre agressão humana.

Percebe-se que o desenvolvimento pode influenciar a região e deve ser administrado pelas comunidades locais (Dias, 2003). O planejamento do turismo é importante para tornar o setor um fator decisivo de desenvolvimento em todos os níveis: local, regional ou nacional.

Explica a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT ,2009):

O transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, no Brasil, é um serviço público essencial, responsável por uma movimentação superior a 140 milhões de usuários/ano. A Agência Nacional de Transportes Terrestres é o órgão competente pela outorga de permissão e de autorização, para a operação desses serviços, por meio de Sociedades Empresariais legalmente constituídas para tal fim (ANTT, 2009).

Ainda de acordo com a ANTT (ANTT, 2009), o transporte rodoviário é a modalidade mais utilizada para transportar pessoas nas viagens de âmbito tanto nacional quanto internacional. A ANTT (ANTT, 2009) também informa que a modalidade de transporte rodoviário é responsável por quase 95% do total de deslocamentos no Brasil e que há uma expressiva participação na economia brasileira, com um faturamento anual superior a R\$ 2,5 bilhões na “prestação dos serviços regulares prestados pelas empresas permissionárias e Autorizatórias em Regime Especial (Res. 2868 e 2869/2008), onde são utilizados 13.400 ônibus”.

De acordo com o Ministério do Turismo, por intermédio da Embratur (2009), a lei geral do turismo ou a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, relata:

Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, no desenvolvimento e no estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, sobre atividades e serviços turísticos, e condições para o seu funcionamento e fiscalização; o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, relacionado ao exercício e à exploração de atividades e serviços turísticos; e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, que renomeia a Embratur e dá outras providências (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009).

Essa lei define por turismo, segundo o Ministério do Turismo (2009), “as atividades realizadas por pessoas físicas durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a 1 (um) ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

O Ministério do Turismo (2009) informa que é responsável pela Política Nacional do Turismo, que regulariza, fomenta, fiscaliza, coordena e fiscaliza a atividade turística, além de promover e divulgar, de forma institucional, o turismo nos âmbitos nacional e internacional.

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT, 2009) é o órgão responsável pela execução da política de transportes determinada pelo Governo Federal.

Autarquia vinculada ao Ministério dos Transportes, foi implantada em fevereiro de 2002 para desempenhar as funções relativas à construção, manutenção e operação de infra-estrutura dos segmentos do Sistema Federal de Viação sob administração direta da União nos modais rodoviário, ferroviário e aquaviário, conforme Decreto nº 4.129 de 13/02/2002. É dirigido por um Conselho Administrativo e por sete diretores nomeados pelo Presidente da República e conta com recursos da União para a execução das obras (Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transportes, 2009).

O DNIT oferece serviços de informação sobre as condições das rodovias brasileiras, a distancia entre as cidades e as obras pertinentes relativo ao transporte.

O Departamento de Estrada e Rodagens (DER, 2009) fiscaliza os transportes intermunicipais, sendo que

(...) a competência da JARI - DER/MG é julgar recurso impetrado contra penalidade imposta pelo Departamento de Estradas de Rodagem, em decorrência de autuação referente à infração de trânsito lavrada por agente da Polícia Rodoviária Estadual ou outro agente designado pelo DER/MG, nas rodovias estaduais e federais delegadas ao DER/MG, conforme artigo 280 do Código de Trânsito Brasileiro:

“Art. 280. Ocorrendo infração prevista na legislação de trânsito, lavrar-se-á auto de infração, do qual constará:

I - tipificação da infração;

II - local, data e hora do cometimento da infração;

III - caracteres da placa de identificação do veículo, sua marca e espécie, e outros elementos julgados necessários à sua identificação;

IV - o prontuário do condutor, sempre que possível;

V - identificação do órgão ou entidade e da autoridade ou agente atuador ou equipamento que comprovar a infração;

VI - assinatura do infrator, sempre que possível, valendo esta como notificação do cometimento da infração.

§ 1º (VETADO)

§ 2º *A infração deverá ser comprovada por declaração da autoridade ou do agente da autoridade de trânsito, por aparelho eletrônico ou por equipamento audiovisual, reações químicas ou qualquer outro meio tecnologicamente disponível, previamente regulamentado pelo CONTRAN.*

§ 3º Não sendo possível a autuação em flagrante, o agente de trânsito relatará o fato à autoridade no próprio auto de infração, informando os dados a respeito do veículo, além dos constantes nos incisos I, II e III, para o procedimento previsto no artigo seguinte.

§ 4º O agente da autoridade de trânsito competente para lavrar o auto de infração poderá ser servidor civil, estatutário ou celetista ou, ainda, policial militar designado pela autoridade de trânsito com jurisdição sobre a via no âmbito de sua competência.” (Departamento de Estrada e Rodagens, 2009)

Os órgãos citados fiscalizam e regularizam as empresas do ramo de turismo.

4 METODOLOGIA

Este capítulo visa abordar as formas metodológicas utilizadas para o alcance dos objetivos propostos. Apresentam-se aqui a forma de pesquisa, a coleta de dados e o tratamento desses dados nessa dissertação.

Segundo Minayo (2003, p. 17), “a pesquisa pode ser compreendida como a base da ciência na sua indagação e construção da realidade”. Para atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos desta pesquisa, pretende-se realizar uma pesquisa descritiva quantitativa.

Entende-se por pesquisa descritiva (GODOY, 1995, p. 63) “o estudo com fins descritivos busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade”. A descrição do caso insere o ambiente e as pessoas que, segundo Godoy (1995, p. 62), “não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo”.

Segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa quantitativa possui valores numéricos em sua coleta de dados. Além disso, segundo Malhorta (2001), a pesquisa quantitativa tem por objetivo “quantificar os dados, e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo” (MALHORTA, 2001, p.156).

A primeira fase da pesquisa apresenta um caráter quantitativo e refere-se ao levantamento do perfil conforme o Modelo McClelland (Sebrae, 2002), em que um questionário estruturado, usando de escala *likert*², visa identificar a autopercepção do perfil e das características empreendedoras.

Malhorta (2001) define questionário como “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder” (MALHORTA, 2001, p. 274). De acordo com Cervo e Bervian (2002), o questionário é, normalmente, usado para a obtenção de dados de natureza quantitativa e relaciona-se ao problema da pesquisa.

² Escala de resposta psicométrica

A entrevista estruturada, também conhecida como “padronizada”, é caracterizada pelo roteiro previamente estabelecido, segundo Marconi e Lakatos (2008). As respostas da entrevista estruturada são facilmente definidas por categoria, segundo Severino (2007), em que se torna mais útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

A segunda fase da pesquisa apresenta o aspecto qualitativo e refere-se às etapas de entrevistas semiestruturadas. Serão duas etapas: a etapa A, em que se busca identificar a percepção dos funcionários em relação ao perfil identificado dos sócios-gestores com base no perfil McClelland (Sebrae, 2002j); e a etapa B, que constará de uma entrevista semiestruturada com roteiro aos sócios-gestores, que contribuirá para examinar a relação do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) identificado com o futuro e sucesso da empresa estudada.

Estas entrevistas (Fase 2 – etapas a e b) contaram com roteiro baseado nas evidências quantitativas da primeira fase da pesquisa.

Optou-se por uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso. Entende-se por estudo de caso a análise de uma unidade de determinado universo, possibilitando a sua compreensão (GIL, 2002). Segundo Yin (2005), o estudo de caso realizado em uma empresa é uma situação particular, em que os dados aqui relacionados não poderiam ser utilizados em outras empresas da mesma forma e com a mesma ótica. A importância de apresentar um estudo de caso, ainda segundo Yin (2005), está no fato deste caso servir de experiência, de modelo de gestão, podendo ser aplicado em outras empresas, de modo a apresentar nova vivência.

A pesquisa qualitativa tem como característica a utilização do ambiente natural para a coleta de dados e a possibilidade de descrever uma situação que ocorre no ambiente pesquisado, segundo Godoy (1995, p. 62).

A entrevista semiestruturada é uma importante fonte de coleta de dados. Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (1999, p. 168), “o entrevistado faz perguntas específicas, mas também deixa que o entrevistado responda em seus próprios termos.”. Além disso, na entrevista pessoal, segundo Malhorta (2001), os entrevistados se

posicionam frente a frente com o entrevistador e têm a possibilidade de ver o questionário. Assim, é possível fazer perguntas de formas variadas e consistentes.

A entrevista semiestruturada é utilizada nesta pesquisa em duas etapas da fase 2, qualitativa, principalmente pelo fato de esta técnica permitir adaptações das questões formatas ao entendimento do entrevistado. Isso se faz necessário, pois a empresa é constituída por uma população heterogênea. Assim, o pesquisador pôde modificar o vocabulário do questionamento, deixando o entrevistado a vontade para responder.

4.1 Unidades de análise e observação

A unidade de análise desta proposta de pesquisa é uma empresa no ramo de turismo situada na região metropolitana de Belo Horizonte.

Como unidade de observação estarão os sócios-gestores e os funcionários da empresa atendendo a todos os setores descritos no organograma (FIG. 2, QUADRO 3 e QUADRO 4).

Setor	Pessoas envolvidas	Vínculo com a empresa
Diretoria Executiva	Sócio (L.R.P.)	Sócio familiar
Diretoria Financeira e RH	Sócia (T.R.P.)	Sócio familiar
Diretoria de Operações	Sócio (L. P.)	Sócio familiar
Total de pessoas	3 pessoas	

QUADRO 3 – Descrição dos respondentes questionário mccllelland, Fase 1
Fonte: Dados da pesquisa

Setor	Pessoas envolvidas	Etapa participante	Vínculo com a empresa
Diretoria Executiva	Sócio (L.R.P.)	A	Sócio familiar
Diretoria Financeira e RH	Sócia (T.R.P.)	A	Sócio familiar
Diretoria de Operações	Sócio (L. P.)	A	Sócio familiar
Motoristas	Seis pessoas	B	Funcionários
Gerencia de compras e serviços gerais	duas pessoas	B	Funcionários
Serviços gerais	duas pessoas	B	Funcionários
Total de pessoas	13		

QUADRO 4 – Descrição dos entrevistados, Fase 2, etapas A e B.
Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que a unidade de observação considera as duas fases da pesquisa proposta com o uso de instrumentos: quantitativo (Perfil McClelland) e qualitativo (roteiro de entrevistas).

4.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados em um estudo de caso pode ser variada. Segundo Lüdke e André (1996), o pesquisador coleta os dados em situações diversas e em momentos variados. Além disso, há em um estudo de caso uma variedade de informações que são oriundas de fontes também variadas. A pesquisa propõe duas fases distintas de coleta de dados primários: quantitativa e qualitativa.

Além destas duas fases de pesquisa e da coleta de dados, realiza-se ainda uma pesquisa documental. Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (1999), a pesquisa documental refere-se a arquivos, relatórios, atas de reunião, regulamentos e outros documentos que a empresa possui e, mais, livros, jornais, revistas e cartas que possam ser úteis para esclarecer o presente e o passado da empresa. A análise documental se faz necessária para validar as informações obtidas pela entrevista semi-estruturada e também na construção do histórico da empresa. Os documentos pesquisados são relatórios técnicos, planilhas institucionais e documentos pessoais relacionados ao crescimento da empresa.

Ao surgir a idéia da pesquisa, os sócios foram procurados pela pesquisadora para a apresentação do projeto e para indagar sobre o interesse em participar. Foi explicado o porquê da escolha da empresa (apresentado na justificativa deste trabalho), bem como os objetivos e o problema proposto. Esclareceu-se sobre a necessidade de realizar a pesquisa de campo com os sócios e todos os funcionários, além de uma observação no local do trabalho. Definidas essas questões, a empresa autorizou e colocou-se à disposição para o esclarecer qualquer dúvida e autorizou a pesquisa de campo.

Em relação à estruturação do histórico da empresa, a pesquisadora realizou uma entrevista semiestruturada, na qual coletou dados de importância significativa para a condução do projeto de pesquisa. Essa pesquisa foi gravada e, depois, transcrita, sendo transformada em uma seção deste trabalho. Os sócios tiveram a liberdade de

expressar-se e a pesquisadora pôde interferir nas entrevistas, a fim de explorar mais algum assunto abordado. Essa pesquisa semiestruturada teve um roteiro que segue os seguintes temas, exposto no APÊNDICE B: apresentação do entrevistado, relação entre os sócios e dos sócios com os funcionários, mudanças realizadas na organização da empresa, contemplando a admissão e a desistência dos sócios e o processo sucessório, e a organização utilizada hoje em dia.

Para o levantamento dos dados acerca do desenvolvimento da empresa, utilizou-se também a pesquisa documental. Refere-se à pesquisa a documentos, registros, fotos, arquivos e relatórios que retratam a história da empresa, da sua fundação aos dias atuais.

4.2.1 Fase 1 – Perfil McClelland - Quantitativa

Nesta fase da pesquisa adotou-se o questionário padrão de autopercepção do perfil empreendedor (ANEXO 1), que foi adaptado para melhor preenchimento e melhor entendimento dos envolvidos (APÊNDICE 1).

A pesquisa estruturada do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) foi aplicada aos sócios na empresa. Foi proposto que os três sócios respondessem à pesquisa simultaneamente, mas sem comunicação entre eles, ficando a pesquisadora à disposição para quaisquer dificuldades e esclarecimentos.

O questionário McClelland (Sebrae, 2002j) consiste em 55 questões fechadas, em que o respondente atribui a cada uma delas um valor de 1 a 5, sendo que o número 1 corresponde a “Nunca”, o número 2 a “Raras vezes”, o número 3 a “Algumas vezes”, o número 4 a “Usualmente” e o número 5 “Sempre”. A pontuação máxima para cada característica é de 25 pontos. Segundo McClelland (1972), o indivíduo para ser considerado realmente um empreendedor deve alcançar uma pontuação mínima de 15 pontos. Foi realizada uma média aritmética simples nas pontuações de cada CCE para uma melhor visualização do resultado entre os sócios-gestores.

Pretendeu-se com isso colher as informações de todos os envolvidos nos setores conforme QUADRO 3, fase 1.

4.2.2. Fase 2 – Entrevistas - Qualitativa

A fase de entrevistas foi subdividida em duas etapas. A primeira etapa consistiu em entrevistar todos os funcionários, buscando verificar como eles percebem o perfil apontado pelos sócios-gestores (Questionário McClelland (Sebrae, 2002j) – fase 1) por meio do roteiro construído após o tratamento dos dados estatísticos da fase 1. A segunda etapa consistiu em entrevistar os sócios-gestores sobre a relação do perfil identificado, e o futuro e o sucesso da organização.

A primeira etapa foi realizada por meio de entrevista, exposta no APÊNDICE C com cada um dos funcionários, utilizando o gravador e, depois, a transcrição dos dados pela pesquisadora. A maioria dos funcionários não se sentiu à vontade no início da pesquisa, mostrando-se inibidos ao responderem às questões relativas a sua percepção sobre a chefia. Mas a pesquisadora realizou momentos de “quebra-gelo”, para deixá-los mais à vontade, além de mencionar que as respostas eram confidenciais, sem apresentar o nome do entrevistado. A pesquisadora interferiu nas questões propostas para um melhor entendimento do entrevistado, explicando melhor cada uma e explorando mais as respostas coletadas. Essa entrevista foi realizada individualmente com os funcionários e foi explicado a eles cada um do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) de cada um dos sócios-gestores. Os funcionários então puderam perceber e analisar o perfil McClelland (Sebrae, 2002j) apontado e confrontá-lo com a rotina da empresa.

Na segunda fase, etapa B, sobre a relação do futuro e o sucesso empresarial, os sócios-gestores foram questionados sobre o perfil identificado e sua provável relação com o planejamento estratégico e os resultados almejados para o negócio.

Foi desenvolvido um roteiro semiestruturado baseado nas percepções mais apontadas do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) sobre o empreendedor, relacionando-as com o sucesso da empresa, que está disposto em APÊNDICE D.

4.3 Tratamento dos dados

Como serão duas fases distintas de coleta de dados, pretende-se fazer duas fases de tratamento de dados.

Para a fase 1, quantitativa, foram usadas as métricas estatísticas propostas pelo modelo McClelland (Sebrae, 2002j) para identificar o perfil dos sócios-gestores. Foi proposto analisar o perfil McClelland (Sebrae, 2002j) de cada sócio-gestor, bem como o perfil médio dos gestores da organização pesquisa.

O modelo permite a categorização das características comportamentais dos empreendedores, segundo as CCE's e o cálculo realizado segundo a pontuação adquirida das CCE's. O questionário é composto de 55 afirmações breves e as respostas são dadas de acordo com uma legenda que vai de 1 a 5, entre "Nunca" e "Sempre". A fase de correção consiste em transcrever as notas dadas a cada CCE's, somando as notas de forma sistemática, como exposto no ANEXO A.

Para a fase 2, qualitativa, o tratamento das entrevistas realizadas com os funcionários foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (BARDIN, 1977, p. 38) "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens." Essas entrevistas foram realizadas a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, conforme exposto em APÊNDICE C

Quanto às entrevistas com os sócios-gestores, procurou-se verificar as relações das características com o sucesso da empresa pesquisada. Assim houve também a utilização de uma entrevista semiestruturada, exposta em APÊNDICE D.

4.4 Estudo de caso – empresa XYZ

Este estudo de caso refere-se à análise do empreendedorismo em um negócio familiar no setor de turismo. A empresa pesquisada presta serviços de fretamento para grandes empresas e de viagens interestaduais. As viagens são realizadas por meio de pacotes de turismo, com reservas de hotéis e passeios turísticos.

A empresa XYZ surgiu da iniciativa de um de seus sócios O.R.N., que também trabalhava em uma empresa de grande porte como advogado. Ele percebeu a

oportunidade de realizar o transporte de funcionários dessa empresa, iniciativa que foi colocada em prática a partir da compra de um ônibus, no fim do ano de 1987.

O.R.N. dirigia o ônibus que transportava os funcionários na ida ao trabalho e ao finalizar sua jornada na empresa, transportava novamente os funcionários, com o consentimento da empresa. Em fevereiro de 1990, resolveu vender o ônibus, e aplicar o dinheiro na poupança. Foi a época em que o presidente Collor confiscou o dinheiro dos brasileiros e com isso, perdeu 40% do valor do dinheiro aplicado. Mesmo com essa dificuldade, O.R.N. resgatou o restante do dinheiro aplicado em parcelas e, em 1992, comprou outro ônibus, para novamente realizar o transporte de funcionários da empresa onde trabalhava.

Em outubro daquele ano, o sócio L.P., cunhado de O.R.N., perdeu o emprego em uma empresa de grande porte do setor de telecomunicações, depois de 12 (doze) anos de trabalho como encarregado do setor de transporte em que comandava toda a frota da empresa, sendo responsável pela manutenção dos veículos e pela escala de motoristas de todas as filiais espalhadas pelo Brasil. Ao perder o emprego, se viu em apuros: 42 anos, casado, dois filhos, sem formação superior, sem domínio de informática e com o mercado de portas fechadas. Assim, resolveu fazer parceria com O.R.N., irmão de sua esposa. Com a indenização que recebeu, comprou um ônibus, passando também a realizar o transporte de funcionários da empresa na qual O.R.N. trabalhava, mas ainda sem a formalização de uma empresa de transportes.

A experiência que possuía em transportes permitiu-lhe orientar sua atuação em dois segmentos:

- Cumprimento de metas – as metas são colocadas para cada um dos ônibus, com seu próprio faturamento e seu centro de custo. L.P. entendia que cada ônibus deveria se manter sozinho. Todas as despesas, como água, luz, telefone e salários devem ser rateadas. Já os combustíveis eram controlados por meio de uma média mensal.
- Unidade de negócios – como as despesas são rateadas e as metas são estipuladas para cada ônibus, L.P. entendia que cada ônibus é uma unidade de negócio.

Em 1992, O.R.N. e L.P. compraram um terceiro ônibus, desta feita de forma compartilhada. O negócio ia bem, e a expansão fazia-se necessária. A partilha dos lucros passou a ser uma dificuldade, pois agora possuíam três ônibus em uma sociedade ainda não formalizada. O pai de O.R.N. e sogro de L.P. sugeriu que formalizassem essa empresa, pois assim poderiam expandir o negócio e administrar melhor a sociedade que surgia.

Surge, então, em 2 de janeiro de 1993, a nova empresa, cujo nome e logomarca foram decididos em uma reunião familiar e comemorados por todos.

Em 1995, compraram um quarto ônibus e convidaram L.R.P., filho de L.P., e sobrinho de O.R.N. para a função de motorista, pois fizera 21 anos e tirara sua carteira de motorista categoria D. L.R.P. ainda trabalhava na mesma empresa em que O.R.N. trabalhava e também passou a realizar o transporte de funcionários, junto com seu pai e seu tio, mas ainda sem integrar o corpo de funcionários formal da empresa. Assim, cada um realizava o transporte de passageiros da mesma empresa, utilizando então toda a frota da nova empresa.

Em 1997, T., esposa de L.P., irmã de O.R.N. e mãe de L.R.P., aposentou-se como diretora da Rede Municipal de Ensino da Prefeitura de Belo Horizonte e passou a integrar o corpo de funcionários da empresa atuando como secretária administrativa. Mais dois motoristas foram admitidos.

Em 2000, L.R.P. foi demitido da empresa em que trabalhava e passou a integrar de fato o quadro de funcionários da empresa pesquisada. Formado em matemática, assume maior responsabilidade na empresa, já com uma visão de mercado, passando a buscar a expansão do negócio. Neste ano, a empresa possui um total de seis ônibus e amplia a garagem e o escritório existente para melhor atender os clientes.

No início de 2001, percebem uma oportunidade de mercado: a atuação em viagens interestaduais. Programam pacotes de viagens e propagam essa ideia para seus atuais clientes. Surge uma nova forma de atuação além do fretamento de ônibus: viagens de turismo.

Em 24 de janeiro de 2002, O.R.N., por razões da profissão exercida como advogado, deixa a sociedade da empresa, passando suas cotas para a irmã T.R.P.. Mas não deixou de acompanhar o sucesso da empresa, continuando a ser chamado carinhosamente de “Grilo falante”, personagem da Disney, e a auxiliar a empresa com suas cuidadosas sugestões.

Na mesma época, L.P. passa parte de suas cotas para o filho L.R.P., integrando-o formalmente como sócio da empresa pesquisada.

Em 2002, a sociedade da empresa fica assim constituída: L.P., o fundador, T.R.P., sua esposa e L.R.P., filho dos dois primeiros e hierarquicamente acima dos pais. A transmissão de poderes do pai para o filho ocorria no dia a dia, pois percebeu-se maior exigência do mercado em estratégia e uma visão teórica além da prática. Assim, foi necessário informatizar a empresa, modernizar a frota, adotar uma visão de clientes mais futuristas, registro da marca, etc. Mediante o consenso entre os sócios, procedeu-se a indicação do filho de um deles, que já possuía o perfil necessário para executar a gerência geral.

A partir de 2003, a empresa passa a adquirir apenas ônibus novos, sendo que em 2005 foi adquirido um ônibus-leito e com ar-condicionado. Inaugura-se nesse ano o site da empresa, facilitando o contato com o cliente e a divulgação de seus serviços.

Em 2007, a empresa adquire um ônibus de dois andares, um grande passo da empresa, que, assim, torna-se mais competitiva, ganhando espaço entre as grandes empresas do segmento.

Em 2009, a frota compõem-se de nove veículos, sendo cinco ônibus, dois microônibus, uma van e uma caminhonete. São quatorze pessoas trabalhando, sendo um estagiário, integrante da família, que está sendo treinado para assumir um cargo na empresa. A família pretende perpetuar o funcionamento e o sucesso entre os integrantes e percebe-se que há dificuldade em selecionar e treinar uma pessoa que não seja integrante da família para assumir um cargo.

O organograma atual (FIG. 2), demonstra a linha de hierarquia, situando-se o filho no topo e seus pais no nível organizacional logo abaixo. Esse formato nunca foi fonte de conflito, prevalecendo gestão correta, com sucesso e senso de organização, aliada à experiência do pai (fundador) e o carinho e empenho da mãe (diretora financeira e de RH).

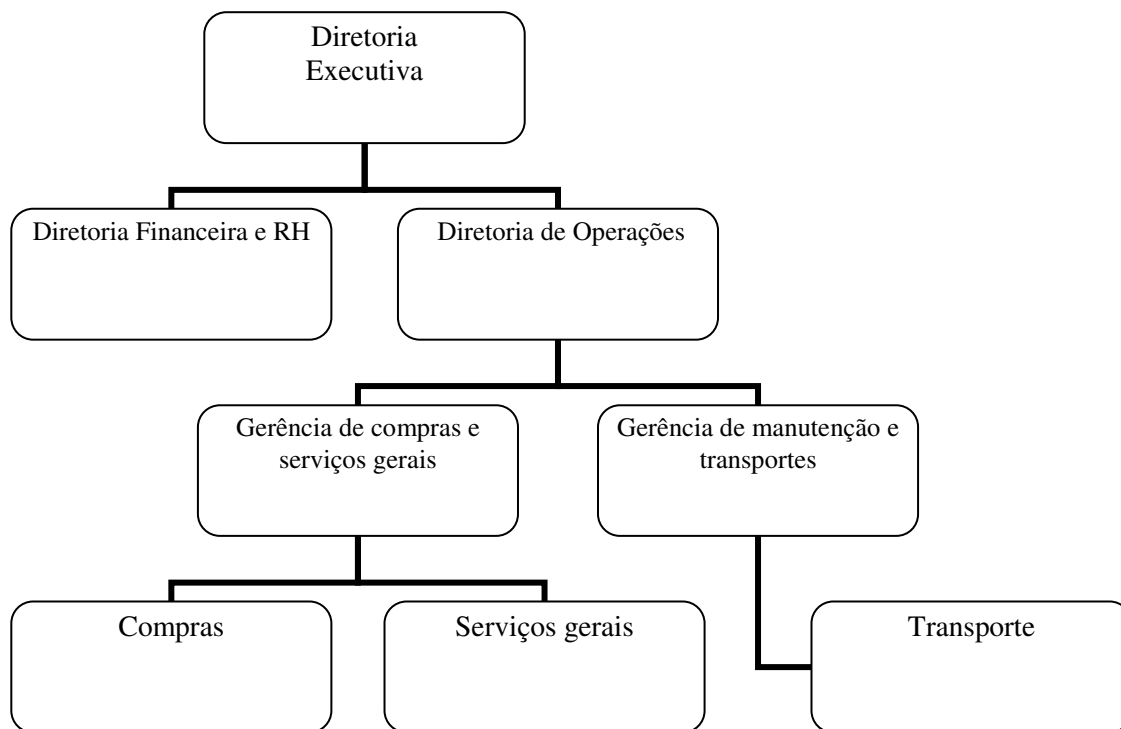


Figura 2 – Organograma da empresa pesquisada
Fonte: Pesquisa realizada pela autora - abril, 2009

Diretoria Executiva - o diretor executivo é formado em matemática, filho do diretor de manutenção e da diretora de finanças e RH, imprimiu um novo rumo à empresa. Trouxe a visão de mercado e garantiu o sucesso que seu pai e seu tio trouxeram à empresa. Percebe a importância de manter bons contatos com fornecedores e concorrentes diretos. Esse foi seu diferencial e o diferencial da empresa. Além disso, é o responsável pelo bom atendimento aos clientes, com rápidas apresentações de propostas e orçamentos, além das contas a receber. Sua atuação na empresa é estratégica, com visão empreendedora. Cuida do ambiente interno, propõe mudanças em organograma e a construção de fluxograma, sempre pensando em melhorias de gestão. Não tem receio de mudar e é atencioso a cada comentário. Conhece os impactos das variáveis externas e tem conhecimento das ameaças e oportunidades externas. Sabe que a empresa

possui preços competitivos e atua para mantê-los sempre assim. Atua em feiras e *workshops*. É responsável pela compra de ônibus e sabe o momento certo por fazê-lo. Tem contato direto com o cliente, recebendo-o na empresa ou por e-mails e telefones. Administra o site da empresa, atualizando-o e respondendo aos e-mails.

Diretoria de Operações - O diretor de manutenção foi um dos sócios fundadores da empresa. Hoje, é responsável pelo bom funcionamento dos ônibus e também exerce a função de motorista, o que lhe garante muita satisfação. Não possui formação superior, mas sim uma larga experiência como empreendedor e como motorista. Foi ele o responsável pela fundação e pela garantia do sucesso atual da empresa. Na entrevista, enfatizou a importância do trabalho em equipe para a harmonia entre os funcionários. Conhece sua competência e garante que é fruto de muito trabalho e experiência profissional. Demonstra prazer em trabalhar em equipe e aponta que o fato de ser sócio fundador não quer dizer que não possa atuar em qualquer nível organizacional.

Diretoria de Finanças e Recursos Humanos - A diretora de finanças e recursos humanos é a esposa do diretor de operações e mãe do diretor executivo. Sua atuação é fundamental para garantir a harmonia entre todos. Possui a função de preencher notas fiscais, realizar o pagamento de salários, contas a pagar e compras internas e cuidar de toda a documentação da empresa. Como diretora de recursos humanos, realiza reuniões periódicas com a equipe com a finalidade de motivar e manter a cultura da empresa com o trabalho em equipe. Fez questão de mostrar os textos utilizados nas reuniões, todos com a função de motivação. Os funcionários têm a oportunidade de trocar informações acerca de suas funções. É um momento de troca de experiências. Além disso, é responsável pelo almoço. É um momento peculiar, em que todos os funcionários e sócios se reúnem em uma mesa e assistem ao jornal da TV. Esse momento demonstra que a cultura da empresa é realmente forte e que o trabalho em equipe e a harmonia são verdadeiros. A diretora reconhece que seu papel na empresa é mais que motivacional, na medida em que mantém a equipe dinâmica e satisfeita.

As decisões de grande porte realizadas pela empresa, como aquisição de novos veículos, novos clientes ou, mesmo, a perda de contrato de prestação de serviços, são tomadas em reuniões e conversas, deixando, muitas vezes, os problemas para serem

resolvidos no dia seguinte, pois os sócios acreditam que a melhor filosofia para estes casos é após uma consulta com o travesseiro.

Outro bom sistema que adotam é o ritmo e *o segredo da natureza*, em que se valoriza a virtude de agir com paciência. Procura-se também fazer com que a empresa seja consistente e capacitada para se dar bem em um mercado tão competitivo como vem ocorrendo neste mundo globalizado.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Perfil empreendedor dos sócios gestores

Nesta seção, descreve-se a autopercepção do perfil empreendedor dos sócios-gestores, com base no questionário de Perfil McClelland (Sebrae, 2002j) (APÊNDICE A). Apresentam-se uma tabela com o resultado geral e, em seguida, os gráficos com a análise de cada sócio-gestor, para a demonstração do resultado de cada pesquisa, atendendo ao primeiro objetivo específico desta dissertação (TAB 4).

TABELA 4 – Descrição do resultado geral do questionário McClelland

CCE's	Definição segundo Manual Empretec	Sócio	Pontuação	Média
Busca de oportunidade de Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. - Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos e serviços. - Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. 	Diretor Executivo	18	20
		Diretora de Finanças e RH	21	
		Diretor de operações	21	
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> - Age diante de um obstáculo significativo. - Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. - Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos. 	Diretor Executivo	19	19
		Diretora de Finanças e RH	16	
		Diretor de operações	22	
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa. - Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho. - Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo. 	Diretor Executivo	23	23
		Diretora de Finanças e RH	23	
		Diretor de operações	23	
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida ou mais barata. - Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. - Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados. 	Diretor Executivo	19	20,33
		Diretora de Finanças e RH	17	
		Diretor de operações	25	

CCE's	Definição segundo Manual Empretec	Sócio	Pontuação	Média
Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. - Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. - Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. 	Diretor Executivo	18	16,33
		Diretora de Finanças e RH	15	
		Diretor de operações	16	
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. - Define metas de longo prazo, claras e específicas. - Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis. 	Diretor Executivo	19	17,67
		Diretora de Finanças e RH	17	
		Diretor de operações	17	
Busca de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. - Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. - Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. 	Diretor Executivo	14	14,67
		Diretora de Finanças e RH	18	
		Diretor de operações	12	
Planejamento e monitoramento Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> - Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos. - Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias. - Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões. 	Diretor Executivo	16	19,33
		Diretora de Finanças e RH	21	
		Diretor de operações	21	
Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. - Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. - Age para desenvolver e manter relações comerciais. 	Diretor Executivo	15	13
		Diretora de Finanças e RH	12	
		Diretor de operações	12	
Independência auto-confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. - Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. - Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. 	Diretor Executivo	19	17
		Diretora de Finanças e RH	15	
		Diretor de operações	17	
Fator de correção	Determina se o entrevistado tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma.	Diretor Executivo	0	
		Diretora de Finanças e RH	0	
		Diretor de operações	0	

Fonte: Dados da pesquisa; Pesquisa McClelland, Manual Empretec (SEBRAE, 2002j, p. 527)

De acordo com a TAB. 4, mostra que a maior média estipulada foi no grupo *comprometimento* (média 23), seguida de *exigência de qualidade e eficiência* (média 20,33). A menor média apresentada (média 13) foi na CCE *persuasão e rede de contatos*. Inclusive, a média revela que os sócios-gestores não possuem essa CCE. Assim, conclui-se que, segundo o perfil McClelland (Sebrae, 2002j), os sócios-gestores possuem o *comprometimento* como a maior CCE. *Comprometimento* é uma CCE que relata características voltadas para o ambiente interno. Dornelas (2005) chama a atenção para a equipe gerencial, pois tanto o empreendedor quanto a sua equipe devem ter não apenas a capacitação técnica para desenvolvimento do negócio, como também o orgulho e a paixão, ou seja, o comprometimento.

Assim como *comprometimento*, *exigência de qualidade e eficiência* também está voltada para o ambiente interno. Essa CCE define novas formas de organização e de desenvolvimento das tarefas. Isso, segundo Hisrich e Peters (2004), refere-se a autorenovação, que é a renovação de ideias, no processo de mudanças estratégicas, organizacional (ambiente interno), além de modelo organizacional, ou seja, da forma de gestão organizacional.

Hisrich e Peters (2004) atentam para o fato de que para se criar algo novo na organização é necessário promover contatos do empreendedor com o ambiente externo. A CCE *persuasão e rede de contatos* é uma deficiência, em média, dos três sócios-gestores.

A próxima seção aborda as características comportamentais empreendedoras (CCE's), de cada sócio-gestor.

5.1.1 Características empreendedoras do sócio diretor de operações

Avaliando o GRAF. 1, percebe-se que todas as características estão acima de 10 pontos em todas as CCE's. As características predominantes do diretor de operações são *exigência de qualidade e eficiência*, com 25 pontos, e *comprometimento*, com 23 pontos. As características com menor pontuação registrada foram *busca de informações e persuasão e rede de contatos*, ambas com 12 pontos.

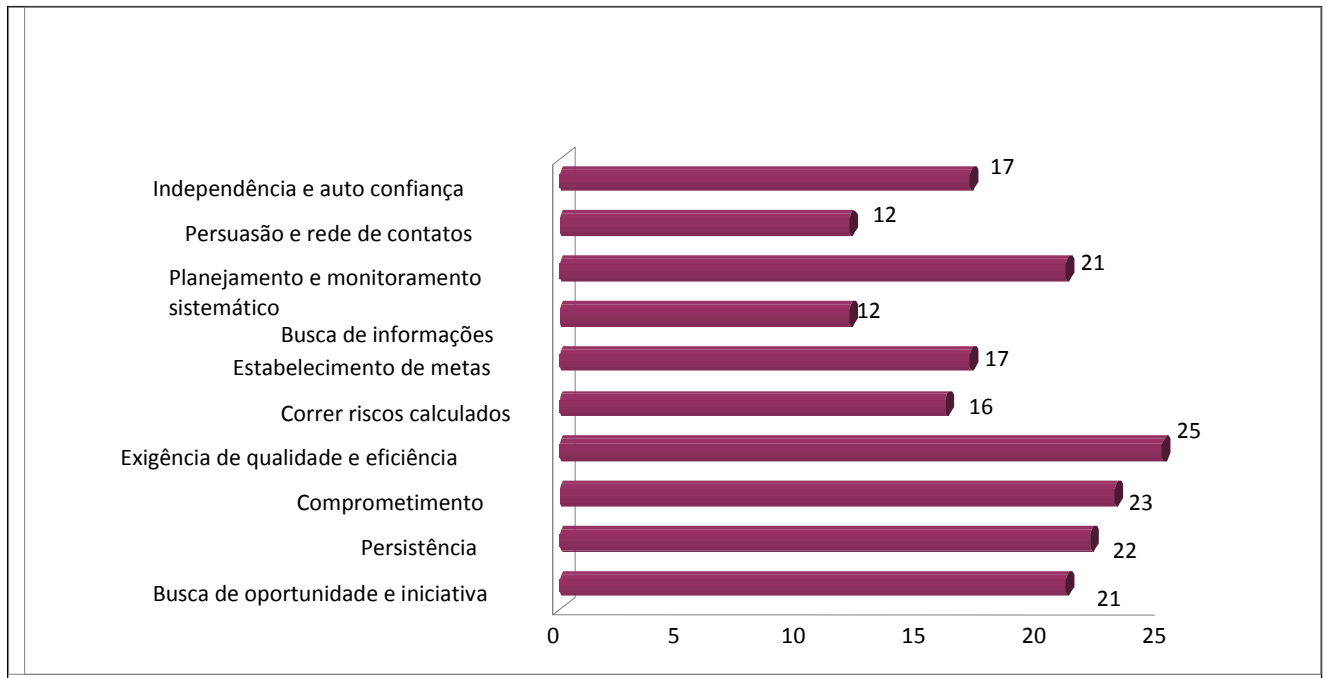


Gráfico 1 – características empreendedoras do sócio diretor de operações
 Fonte: dados da pesquisa McClelland

Segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j, p. 527), as maiores pontuações das CCE's fazem parte do mesmo "Conjunto de Realizações", sendo que a maior pontuação, *exigência de qualidade e eficiência*, representa que o sócio possui uma maneira de desenvolver as tarefas de uma forma melhor, barata e rápida. Ou seja, o trabalho é terminado a tempo, sendo que excedem ou satisfazem os padrões de qualidade previamente estabelecidos pela empresa. A segunda maior pontuação, a CCE *comprometimento*, significa que o sócio realiza esforço e sacrifício pessoal para terminar a tarefa, até mesmo, colocando-se no lugar dos funcionários. E, assim, esmera-se para manter o cliente satisfeito, colocando sempre em primeiro lugar a boa vontade no longo prazo acima do lucro rápido.

Ainda segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j) as menores pontuações das CCE's do sócio representam conjuntos de CCE's distintas, sendo "Conjunto de planejamento" a CCE *busca de informações* e "Conjunto de poder" a CCE *persuasão e rede de contatos*, ambas com pontuação 12. São características menos desenvolvidas pelo sócio, mas dessa forma interpretadas pelo Manual do Empretec (Sebrae, 2002j), a CCE *busca de informações* que significa que o sócio dedica-se pessoalmente a obter informações tanto de clientes como de fornecedores e, até mesmo, concorrentes, além de investigar como fabricar determinado produto ou saber sobre o fornecimento de um

serviço. E, ainda, o sócio possui a característica de obter assessoria técnica ou comercial. Em relação à CCE *persuasão e rede de contatos* o sócio utiliza qualquer estratégia para influenciar as pessoas e utiliza pessoas-chaves como agentes para conseguir seus objetivos e age para desenvolver e manter as relações comerciais.

O sócio gestor diretor de operações enquadra-se no perfil de empreendedor, exceto em duas CCE's (*busca de informações e persuasão e rede de contatos*). Segundo McClelland (1972), são empreendedores aqueles que adquirem uma pontuação mínima de 15 pontos.

5.1.2 Características empreendedoras da sócia diretora financeira e RH

Avaliando o GRAF. 2, percebe-se que todas as características estão acima de 10 pontos em todas as CCE's. As características predominantes da diretora de finanças e RH são o *comprometimento*, com 23 pontos, seguido das características *busca de oportunidade e iniciativa* e *planejamento e monitoramento sistemático*, ambas com 21 pontos. A característica com menor pontuação registrada foi *persuasão e rede de contatos*, com 12 pontos.

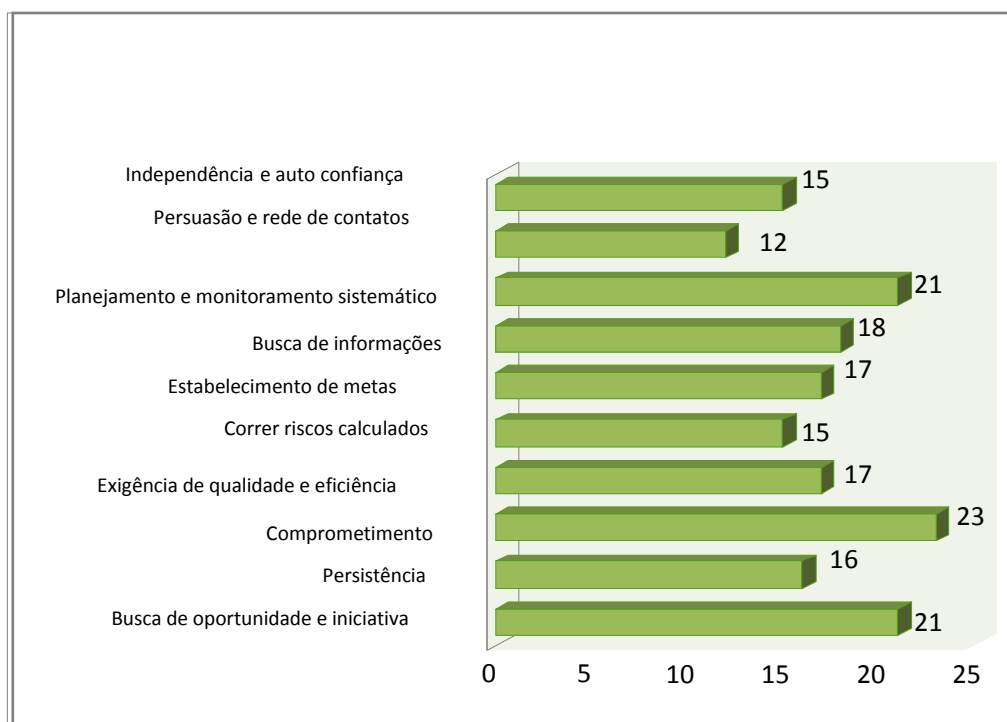


Gráfico 2 – características empreendedoras da sócia diretora de finanças e RH
Fonte: dados da pesquisa McClelland

Segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j, p. 527) as maiores pontuações das CCE's fazem parte de dois grupos distintos, sendo *comprometimento*, a maior pontuação e *busca de oportunidade e iniciativa* do "Grupo de realizações". *comprometimento* significa que a sócia realiza um esforço e sacrifício pessoal para terminar a tarefa, até mesmo, colocando-se no lugar dos funcionários. E, assim, esmera-se para manter o cliente satisfeito, colocando sempre em primeiro lugar a boa vontade no longo prazo acima do lucro rápido. A CCE *busca de oportunidade e iniciativa* significa que a sócia procura realizar as tarefas antes do solicitado, agindo no sentido de expandir o negócio a novas áreas, produtos e serviços. E, além disso, aproveita as oportunidades para começar novos negócios, obtendo financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. A CCE *planejamento e monitoramento sistemático* refere-se ao conjunto de planejamento e demonstra que a sócia planeja o trabalho dividindo as tarefas maiores em tarefas menores e com prazos estabelecidos, realiza revisão do planejamento, baseando-se em informações de desempenho e circunstâncias presentes, além de manter registros financeiros, utilizando-os para tomada de decisões.

Ainda segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j, p. 527), a menor pontuação da sócia refere-se a "Conjunto de poder", obtendo a CCE *persuasão e rede de contatos* pontuação 12. Significa que a sócia possui essa característica como a menos desenvolvida e interpretada desta forma pelo Manual do Empretec (Sebrae, 2002j): a sócia utiliza qualquer estratégia para influenciar as pessoas e pessoas-chaves como agentes para conseguir seus objetivos e age para desenvolver e manter as relações comerciais.

A sócia-gestora diretora de finanças e RH enquadra-se no perfil de empreendedor. Segundo McClelland (1972), são empreendedores aqueles que adquirem uma pontuação mínima de 15 pontos. Sua pontuação mínima alcançou 12 pontos na característica *persuasão e rede de contatos*. Portanto, a sócia apresenta uma deficiência neste aspecto, algo que ainda será discutido na próxima seção.

5.1.3 Características empreendedoras do sócio diretor executivo

Avaliando o GRÁFICO 3, percebe-se que todas as características estão acima de 13 pontos em todas as CCE's. As características predominantes do diretor executivo são o *comprometimento*, com 23 pontos, seguido das características *persistência*, *exigência de qualidade e eficiência*, *estabelecimento de metas* e *independência e auto confiança* todas com 19 pontos. A característica com menor pontuação registrada foi *busca de Informações*, com 14 pontos.

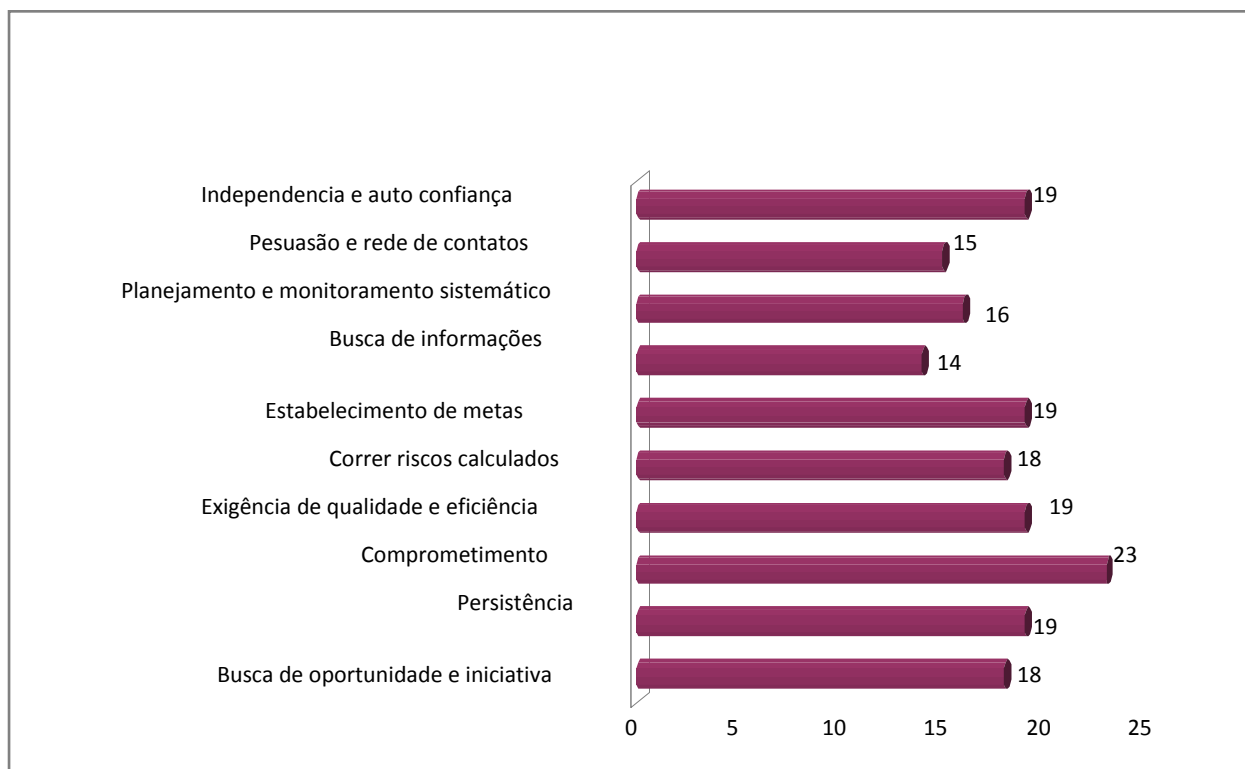


Gráfico 3 – características empreendedoras do sócio diretor executivo
Fonte: dados da pesquisa McClelland

Segundo o Manual do Empretec (Sebrae, 2002j, p. 527) as maiores pontuações das CCE's fazem parte de grupos distintos, sendo *comprometimento*, com a maior pontuação 23 pontos, *persistência* e *exigência de qualidade e eficiência* fazem parte do "Grupo de Realizações". As CCE's "Busca de Informações" e "Estabelecimento de Metas" fazem parte do "Grupo de Planejamento". *Comprometimento* significa que o sócio possui um esforço e sacrifício pessoal para terminar a tarefa até mesmo colocando-se no lugar dos funcionários. E assim, esmera-se para manter o cliente satisfeito, colocando sempre em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo acima do lucro rápido. A CCE *persistência* significa que o sócio age de forma a assumir responsabilidades pessoal ao atingimento de metas, sendo de forma repetida ou mudando uma estratégia, buscando enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. A

CCE exigência de qualidade e eficiência representa que o sócio possui uma maneira de desenvolver as tarefas de uma forma melhor, barata e rápida. Ou seja, que o trabalho seja terminado a tempo, sendo que excedem ou satisfazem os padrões de qualidade previamente estabelecidos pela empresa. Avaliando o “Grupo de Planejamento” com CCE bem avaliada, *estabelecimento de Metas* define que o sócio estabelece metas desafiantes de cunho pessoal, sendo elas de longo prazo e objetivas, além de ter a capacidade de estabelecer metas de curto prazo mensuráveis. A *CCE independência e autoconfiança* faz parte do “Grupo de poder” e avalia o sócio como sendo confiante em sua própria capacidade de enfrentamento de desafios e tarefas complexas. Possui autonomia em relação a controle de pessoas e normas, além de ter seu ponto de vista mesmo diante da oposição de resultados desanimadores.

Ainda segundo o Manual do Empretec (Sebrae , 2002j, p. 527), a menor pontuação do sócio refere-se à *CCE busca de Informações* do “Grupo de Planejamento” sendo essa a característica de menor peso onde declara que o sócio pessoalmente dedica-se a obter informações tanto de clientes como de fornecedores e até mesmo concorrentes, além de investigar como fabricar determinado produto ou saber sobre o fornecimento de um serviço. E, ainda, o sócio possui a característica de obter assessoria técnica ou comercial.

Portanto, pode-se concluir que as três pesquisas realizadas não utilizaram o “Fator de correção”, que, segundo a pesquisa McClelland (Sebrae, 2002j), determina se a pessoa tentou interpretar uma imagem favorável de si mesma. A não utilização do “Fator de correção” demonstra maior veracidade das informações coletadas.

Uma análise em conjunto demonstra que os três sócios tiveram uma CCE com maior pontuação, que foi o *comprometimento*, recebendo nota 23 para todos. Isso significa que todos eles prezam pelo sacrifício pessoal, a visão em satisfazer os clientes e a boa vontade em fazê-lo, além de se colocarem no lugar dos funcionários para a realização de uma tarefa.

5.2. Percepção dos funcionários em relação ao perfil McClelland dos sócios-gestores

Nesta seção, descreve-se a percepção dos funcionários em relação a cada perfil de cada um dos sócios-gestores, de acordo com entrevista exposta em APÊNDICE C. Foram entrevistados dez funcionários, de acordo com apresentação do QUADRO 4. A apresentação desses resultados será dividida por sócio-gestor, para melhor entendimento.

- Sócio-gestor diretor executivo

De acordo com a CCE *comprometimento*, pontuação 23, todos os funcionários concordaram como sendo uma característica do sócio-gestor. Afirmaram que “não tem tempo ruim”. O diretor executivo pode deixar algo pessoal a fazer para terminar uma tarefa, principalmente se for para atender um cliente. Outros confirmam dizendo que ele está sempre atento às mudanças, buscando novos clientes e que possui uma visão do negócio. Os funcionários foram unânimes em salientar, cada qual com sua forma de se expressar, que o diretor realmente sacrifica sua vida pessoal pela empresa, mas com satisfação em fazê-lo.

Sobre a CCE *persistência*, pontuação 19, foi informado pelos funcionários que o diretor acha que sempre há algo a melhorar. Ele busca sempre mudar, mas para isso, não toma decisões repentinas. Nesse ponto da pesquisa, a entrevistadora perguntou ao funcionário se há impaciência por parte do diretor no momento de estipular nova meta, ou no não alcance dela. O funcionário riu e relatou que o diretor sabe escutar os funcionários. Outro funcionário confirmou o fato de o diretor discutir decisões e completou que já houve momentos em que ele mudou sua forma de pensar. A superação de um obstáculo, de acordo com os funcionários, é enfrentada pelo diretor em conjunto com seus funcionários.

Exigência de qualidade e eficiência, uma CCE com pontuação 19, foi confirmada pelos funcionários. O Diretor estipula metas de atuação a cada um dos funcionários e se interessa pelo andamento do processo por parte dos funcionários. Foi perguntado aos funcionários sobre a reação do diretor quando ocorre um erro. Um deles informou que o

diretor dá “*carta-branca*” para atuarem em um momento de dificuldade, mas depois sempre precisam relatar o erro. Outro funcionário, em relação à mesma pergunta, disse que o diretor “confia na gente, mas se a gente não der conta de resolver alguma coisa tem que passar esse problema pra ele.”. E, ainda, o funcionário disse que quando não dá conta de resolver algum problema, passa o problema ao diretor: “ele até agradece a gente, não porque a gente errou, mas porque disse a verdade.”. Os funcionários concordam que o diretor realiza tarefas em prol da satisfação dos clientes. E, pelo que foi mencionado na entrevista, também visando à satisfação de seus funcionários.

Assim também com a CCE *planejamento e monitoramento sistemático*, os funcionários acreditam como verdadeira essa característica, pois o diretor, como relatado anteriormente, planeja e acompanha o planejamento.

De acordo com a CCE *Estabelecimento de metas*, como foi relatado anteriormente, há por parte do diretor o estabelecimento de metas a serem alcançadas. Um funcionário relatou que sente receio em relação à colocação de metas, mas que, apesar disso, o diretor dá abertura para que o funcionário dê sua opinião. Alguns funcionários informaram que a meta não é problema. Aliás, “quando a meta ‘dá para alcançar’, me sinto até melhor”. Novamente informaram, em sua maioria, que o diretor ouve os funcionários e que acham bom o ele ter “visão”, “pensar na frente” para melhorar a empresa, pois “se melhorar a empresa, melhora pra gente”.

Independência e autoconfiança, que recebeu pontuação 19, foi visualizada pelos funcionários como verdadeira em todos os aspectos. Declararam que esta característica é boa, pois assim o diretor passa confiança a eles. “Ele é mesmo otimista”, relatou um funcionário. Houve semelhança entre as respostas no sentido de que às vezes acontece algo em que os funcionários pensam de forma negativa, mas o diretor possui a capacidade de passar otimismo a eles e transfere confiança.

A CCE com menor pontuação foi a *busca de informações*. Parte dos funcionários discorda e acha que o diretor busca informações, até porque isso faz parte de suas tarefas. Um funcionário disse que a busca de informações não é algo que o diretor realiza sempre, que é importante para a empresa mas que o diretor não faz constantemente. Essa questão não foi bem entendida por todos, assim como a CCE

persuasão e rede de contatos por não saberem realmente se o diretor deveria ou não buscar informações.

- Sócio-gestor diretor de operações

De acordo com a CCE *comprometimento*, pontuação 23, a maioria dos funcionários percebe o comprometimento do sócio-gestor na realização de suas tarefas. Declararam que o diretor pode até ficar desnortado com alguma situação, mas ele assume o obstáculo e resolve o problema. Um funcionário relatou, em relação às tarefas, que o diretor “pega e faz mesmo. E para dar certo, tem que ser assim”. Concordam com o fato de que o diretor não desiste de resolver um problema: “não sossega enquanto não resolve, e depois que resolve ele relaxa!”. Visualizam o diretor comprometido com o trabalho.

Persistência, e o *comprometimento* são características visíveis pelos funcionários, que relataram-nas as como muito próximas do diretor, com o mesmo entusiasmo.

A característica *exigência de qualidade e eficiência* recebeu pontuação máxima, segundo o perfil McClelland (Sebrae, 2002j) e totalmente aceita pelos funcionários. Foi relatado que não precisariam incluir nada da interpretação do perfil McClelland (Sebrae, 2002j), que é mesmo o perfil do diretor.

E o *planejamento e monitoramento sistemático* é muito próxima de *exigência de qualidade*. Em suas tarefas no dia a dia, o diretor é visto como um organizador, que gosta do que faz. Os funcionários sentem-se aprendizes com o diretor, que é elogiado por sua humildade e experiência.

As características com menor pontuação foram duas: a *busca de informação e persuasão e rede de contatos*. Em relação à primeira, houve discordância entre os funcionários. Alguns concordam que o diretor não busca informações, e que está mais focado em suas tarefas. Outros concordam que o diretor busca informações sobre algum tipo de assistência técnica, serviços e concorrência.

- Sócia-gestora diretora de finanças e RH

A característica com maior pontuação da diretora foi *comprometimento*, o que foi aceito pelos funcionários como verdadeiro. Um funcionário relatou que “*ela é mais voltada para a situação, em seu modo de agir e conversar com a gente*”. Relataram que a diretora sempre busca agradar aos funcionários (“*uma mãezona*”), fazendo reuniões, conversando, além da busca do bom atendimento ao cliente.

A *busca de oportunidade de iniciativa* foi aceita em partes pelos funcionários, pois segundo eles, a diretora tem muito envolvimento na busca do melhoramento interno na organização da empresa, mas não possui a visão de aumento do negócio em si.

Assim como *exigência de qualidade e eficiência*, os funcionários acreditam na qualidade de seus serviços, mas como são internos, concordam mas sem maiores informações.

A CCE *planejamento e monitoramento sistemático* é, segundo os funcionários uma tarefa do diretor executivo, assim como *estabelecimento de metas*. A diretora não realiza essas tarefas, segundo eles, mas procura acompanhar todos os processos dentro da empresa. “*Ela busca saber se a gente dá conta ou não da tarefa, e se precisa de ajuda..*” Ainda segundo os funcionários, a diretora não estipula as tarefas e metas, mas sua responsabilidade é com a organização da documentação. Os funcionários não se sentiram a vontade para julgar tal procedimento.

Em relação às CCE’s *busca de informações, persuasão e rede de contatos* os funcionários não perceberam essas características como sendo da diretora. Segundo eles, e como já foi relatado, a diretora possui o foco na organização interna, sem a busca de informações externas ou pessoas-chaves para o aumento do negócio.

5.3 Análise das discrepâncias ou coincidências apontadas pelos dois públicos pesquisados (sócios-gestores e funcionários)

Nesta seção, apresentam-se as coincidências e discrepâncias dos públicos pesquisados utilizando os relatos deles nas entrevistas. Para melhor entendimento, a apresentação foi feita em um quadro com as principais CCE’s apontadas pelas pesquisas. Após a apresentação do quadro, procede-se à interpretação dos dados.

CCE	Relato dos sócios-gestores	Relato dos funcionários
Comprometimento	Diretor executivo – concorda sem ressalvas	Concordam com a CCE.
	Diretor de operações – concorda com a ressalva de que o lucro é a curto prazo.	Concordam com a CCE.
	Diretora de finanças e RH - concorda sem ressalvas	Concordam com a CCE.
Busca de informações	Diretor executivo – utiliza apenas quando necessário.	Nem todos concordam com esta característica.
	Diretor de operações – busca apenas assessoria técnica, quando necessário.	Nem todos concordam com esta característica e quando há busca de informações é focada em suas tarefas.
	Diretora de finanças e RH – gosta de obter informações.	Não busca informações.
Exigência de qualidade e eficiência	Diretor executivo – acredita que possui por ser importante para a empresa.	Concordam com a CCE.
	Diretor de operações – concorda com CCE.	Concordam com a CCE.
	Diretora de finanças e RH – concorda com a CCE.	Concordam, mas sem maiores conhecimentos.
Planejamento e monitoramento sistemático	Diretor executivo – concorda com a CCE.	Concordam com a CCE.
	Diretor de operações – concorda com a CCE.	Concordam com a CCE.
	Diretora de finanças e RH – concorda como sendo sua principal característica.	Acreditam que esta seja uma característica do diretor executivo.
Persuasão e rede de contatos	Diretor executivo – não concordou com a pontuação, acredita conversar com pessoas	Não concordam com a pontuação, acreditam que o Diretor possui esta CCE.
	Diretor de operações – concorda com a pontuação, que não possui a CCE.	Concordam que não possui esta CCE.
	Diretora de finanças e RH – não concordou com a pontuação, acredita influenciar pessoas.	Concordam que não possui esta CCE.

QUADRO 5 - As principais coincidências e discrepâncias dos públicos pesquisados
Fonte: dados da pesquisa.

O QUADRO 5 apresenta as principais CCE's citadas pelo público pesquisado apontando onde há coincidências e discrepâncias entre elas. Percebe-se que a CCE *comprometimento* trouxe total harmonia entre as opiniões citadas, e revelando, além disso a mesma pontuação entre os sócios-gestores. Nas entrevistas com os sócios-gestores, ao serem perguntados sobre esta CCE, todos concordavam como sendo uma característica forte em seu dia a dia. Quando os funcionários foram perguntados a respeito desta CCE, foram unânimes em dizer que os sócios-gestores são comprometidos com a empresa.

A CCE *busca de informações* trouxe discrepâncias em sua interpretação. Deve-se salientar que quando os funcionários foram perguntados sobre esta CCE em seus gestores a maioria sentiu dificuldade em percebê-la por não saberem realmente se fazia

parte do contexto de responsabilidades do gestor. Mesmo assim, ainda houve discrepância em relação à nota dada e a visão do sócio gestor à CCE. A diretora de finanças e RH disse que busca informações, apesar de sua nota 18. Os funcionários discordaram desta CCE para a diretora.

A *exigência de qualidade e eficiência* demonstrou também harmonia entre as respostas. A diretora obteve a menor nota dentre os três sócios, 17 pontos, mas acredita ter esta característica, o que foi aprovado pelos funcionários.

O *planejamento e monitoramento sistemático* apresentou coincidências entre as respostas do diretor executivo e do diretor de operações. Já a diretora de finanças e RH acredita nesta CCE como sua principal característica, tendo recebido uma nota alta, 21 pontos. Mas os funcionários visualizam esta característica, como sendo do diretor executivo, e não da diretora. Mas pode-se perceber pelas respostas da diretora que esta CCE é aplicada por ela no ambiente interno organizacional, que não é visualizado e percebido pelos funcionários.

Persuasão e rede de contatos foi uma CCE com notas baixas a todos os sócios-gestores – entre 12 e 15 pontos. Houve discrepâncias e coincidências em relação a isso. O diretor executivo relatou que acredita ter esta característica, pois isso faz parte de sua responsabilidade. Ele não concordou com a pontuação (15). Segundo ele, esta CCE é importante em seu contexto. Os funcionários acreditam que o diretor possui esta CCE. O diretor de operações acredita não possuir esta CCE, o que foi comprovado pela pontuação, 12. Os funcionários também acreditam que o diretor não possui essa característica. Quanto à diretora de finanças e RH, houve discrepâncias na CCE, pois ela acredita possuir tal característica, opinião contrária ao resultado, com 12 pontos. Os funcionários acreditam que a diretora não possui esta característica.

5.4 Autoanálise dos sócios-gestores das características apontadas pelo perfil McClelland em relação ao sucesso e ao futuro do negócio

Nesta seção descreve-se a verificação por parte dos sócios-gestores em relação a suas características apontadas no perfil McClelland (APÊNDICE A) em relação aos sucesso e ao futuro do negócio. Esta análise se deu de acordo com entrevista exposta no

APÊNCICE D. A apresentação desses resultados foi dividida a cada sócio-gestor para melhor entendimento.

- Sócio-gestor diretor executivo

O diretor concordou como sendo suas as CCE's:

- *Comprometimento*, por realmente fazer parte de seu perfil; e
- *exigência de qualidade e eficiência*, por crer que é uma característica imprescindível ao crescimento da empresa.
- A CCE *planejamento e monitoramento sistemático*, é uma característica importante ao funcionamento da empresa. Cabem-lhe o planejamento e estabelecimento das metas, o planejamento dos registros financeiros como parte de suas tarefas.
- Assim como *persistência* que é uma característica que agrega, segundo ele, ao *planejamento e monitoramento sistemático*. Para o bom funcionamento da organização, deve-se agir visando as metas e ao planejamento estipulado.
- *Estabelecimento de metas* por entender que qualquer empresa, sendo familiar ou não, deve estabelecer metas, desde que sejam acompanhadas diariamente. Segundo o diretor, “esta característica é o termômetro do negócio.”
- *Busca de informações* é uma característica utilizada apenas quando há problemas e necessidade de maiores detalhes. Relata que “de modo geral só uso essa característica para detalhes de informação do mercado quando necessário”.
- *Persuasão e rede de contatos* concorda que seja, sim, uma característica sua, pois, segundo ele, “diariamente converso com clientes e com parceiros do nosso ramo, trocando ideias do negócio.”
- *Busca de oportunidade de iniciativa* é uma característica presente, pois, apesar da *Busca de informações* acontecer apenas quando necessário, o diretor relata procurar aproveitar as oportunidades de mercado, visualizando um cliente em potencial, a compra de novos ônibus e o concorrente, dentre outros aspectos.

A CCE *independência e autoconfiança* é relatada pelo diretor como uma característica ainda não muito bem trabalhada por ele. Segundo ele, a “independência” na empresa familiar é complicada porque “ainda não me sinto a vontade pois na empresa familiar os assuntos são sempre discutidos entre os diretores.” Já a “autoconfiança” é, sim, uma

característica reconhecida por ele, pois em sua fala relata que “sou confiante em cada passo e decisão tomada.”

Na segunda questão, “O seu perfil apontado pelo modelo McClelland tem relação com o fato de ser uma empresa familiar? Explique” o diretor relata que o seu perfil não tem relação com o fato de a empresa ser familiar, pois segundo ele, “independente da empresa ser ou não familiar tenho essa forma de trabalhar.” Ele relata que foi colaborador em outras empresas antes de assumir o cargo de diretor na sua empresa e adquiriu habilidades que são utilizadas hoje em dia.

A terceira questão, quando perguntado se essas características agregam sucesso à empresa do ramo de turismo, o diretor relata que suas características são fundamentais para tornar a empresa competitiva e vencedora. Segundo ele, é importante ter “jogo de cintura” em lidar com o cliente no momento de seu “lazer e descanso.”.

Na última questão, o diretor relatou que na empresa familiar há mais desafios. Desafios esses, citados por ele, em relação à ampliação do quadro de funcionários com membros da família, ao mercado competitivo e às tomadas de decisões em conjunto. Sobre o fator turismo, ele relata que “o desafio é ainda maior, pois existem grandes variedades de destinos para passeios e viagens, e desta maneira o mercado é altamente competitivo.” Então, alinhado à questão da ampliação da empresa com relação ao quadro de funcionários sem deixar de ser uma empresa familiar, há, sim, mais desafios do que facilidades.

- Sócio-gestor diretor de operações

O diretor concordou como sendo suas as CCE's:

- *Busca de oportunidades e iniciativa.* Ele concorda, por realmente realizar as tarefas, principalmente. Ele costuma antecipar a resolução dos problemas: “ quando as pessoas pedem as coisas, eu já fiz!”. Não percebe muito o fato de aproveitar oportunidades de negócio, mas concorda com a interpretação da CCE no ambiente interno organizacional.

- *Persistência.* Concorda com esta característica, principalmente quando há um desafio e é necessário “agir repentinamente” frente a isso. Ele toma decisões rápidas e assume as responsabilidades de um obstáculo.

- *Comprometimento* é uma característica importante para o diretor, mas faz uma ressalva. Em relação à interpretação de McClelland, em que diz “esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade no longo prazo acima do lucro a curto prazo”, ele discorda dizendo que visa ao lucro no curto prazo sim, mas sem deixar de pensar no cliente. Segundo seu exemplo, “vou fazer uma viagem sem lucro? Não! Quero deixar o cliente satisfeito com a viagem, mas quero também o lucro desse trabalho.” Além disso, concorda com a característica em dizer que não só se coloca no lugar do funcionário, mas “fico igual a todo mundo”.
- A CCE *exigência de qualidade e eficiência* teve a nota máxima do diretor (25 pontos). Ao saber da interpretação da CCE, o diretor concordou com o autor e disse que não teria nada mais a declarar. “Esse sou eu mesmo!”, concluiu.
- *Planejamento e monitoramento sistemático* faz parte de sua rotina. A interpretação dessa CCE está mesmo dentro de suas tarefas. O diretor concluiu que planeja as tarefas dentro de seu setor e procura saber se estão sendo realizadas dentro do que foi previsto. Ele não procura os registros financeiros na tomada de decisões, o que faz parte desta CCE.
- *Persuasão e rede de contatos* teve nota abaixo da média (12 pontos). O diretor concorda com o fato de não possuir esta característica.

As seguintes CCE's apresentaram discordância por parte do diretor:

- *Correr risco calculado* teve nota baixa (16 pontos). O diretor discorda da nota e da interpretação, pois acredita que em suas tarefas ele nem sempre avalia as alternativas ou procura pensar em reduzir riscos para a tomada de decisão. Segundo ele, “dentro da minha tarefa, tenho que resolver rápido sem tempo de pensar”.
- *Estabelecimento de metas*. Discorda pois, segundo ele, não estabelece metas desafiadoras e pessoais; apenas metas para a empresa. Além disso, ele discorda da nota estipulada (16 pontos), por entender que em suas tarefas estipula metas e estabelece objetivos de curto prazo.
- *Busca de informações* foi a menor pontuação (12 pontos). Ele concorda que não busca informações de mercado, nem sobre produtos ou serviços, mas, dentro de suas tarefas, relata que busca informações, principalmente relacionadas a assessoria técnica.
- *Independência e autoconfiança* teve uma nota baixa (17 pontos) na interpretação do diretor. Segundo ele, “expresso confiança em um desafio e repasso isso ao funcionário.”

Na segunda questão, “O seu perfil apontado pelo modelo McClelland tem relação com o fato de ser uma empresa familiar? Explique”. O diretor relata que o perfil apontado não tem relação com o fato de a empresa ser familiar, pois, segundo ele, em qualquer empresa ele mantém as mesmas características. E também muito da sua experiência é oriunda de empresas em que trabalhou como funcionário. Aponta que há diferenças na empresa familiar, apesar de manter o perfil. Ele trabalha com mais satisfação porque a empresa é dele.

Em relação à terceira questão, em relação ao sucesso da empresa, ele diz que as principais características estão relacionadas com a responsabilidade, persistência e exigência de qualidade. A atuação na área de turismo, segundo o diretor, é uma satisfação: “gosto de dirigir o ônibus, de consertá-lo e até limpá-lo. Gosto do envolvimento com o cliente”. E completa que é mais prazeroso trabalhar em uma empresa da família, pois assim “trabalho com mais amor” e desenvolve suas características empreendedoras com mais satisfação.

Na última questão o diretor responde que a empresa familiar promove mais facilidades do que desafios. Ele explica que na empresa familiar todos sabem da dificuldade da empresa, a situação em que ela se encontra e as metas que precisam alcançar. Assim, todos têm conhecimento dos ganhos e das perdas da empresa de uma forma geral. Ele relata um exemplo para melhor explicação: “Quando um ônibus está para sair (em viagem) toda a família está envolvida e tem o conhecimento de todo o processo e exigências. Se acontece algum problema, qualquer um de nós pode resolver”. Quando a empresa não é familiar, o funcionário não tem conhecimento dos ganhos e perdas e trabalha visando apenas a *seu* ganho. Ainda segundo o diretor, o turismo é um ramo difícil de atuar, apesar de satisfazê-lo. É difícil, segundo ele, “pela exigência da qualidade e pontualidade”. Mas o diretor possui experiência e competência (fator comprovado por seu histórico e perfil McClelland) para superar esses desafios.

- Sócia-gestora diretora de finanças e RH

A diretora concordou como sendo suas as CCE's:

- *Comprometimento* foi uma característica com boa pontuação (23 pontos) e a diretora relata que o “compromisso é muito grande com todo o trabalho a mim determinado.” Ela relata também que a tarefa bem realizada promove satisfação pessoal.
- *Persistência* é uma característica também visualizada pela diretora. Ela acredita que age de forma a alcançar os objetivos propostos.
- *Busca de oportunidade e iniciativa* é visualizada pela Diretora apenas no ambiente interno organizacional. Ela não relata essa CCE em relação à expansão do negócio. Assim, concorda dizendo que “me orgulho em realizar tarefas mesmo antes de solicitada”. Ela aproveita as oportunidades no ambiente interno, lidando com a motivação dos funcionários e a forma de organização dos documentos, além de minimizar pequenos conflitos que venham a ocorrer.
- *Planejamento e monitoramento sistemático* segundo a diretora essa é sua principal característica. Ela relata “Gosto mesmo de planejar, revisar planos e informações de todas as tarefas e redividi-las”.
- Quanto a *exigência de qualidade e eficiência* a diretora concorda, mas, como dito anteriormente, focada no ambiente interno organizacional. Ela acredita que realiza as tarefas de forma eficiente, com qualidade.
- *Busca de informações* a diretora concorda que a ampliação de conhecimento e a obtenção de informações são atividades prazerosas em todos os aspectos. Segundo ela, “mas sempre que possível gosto de repassá-los”

A CCE *persuasão e rede de contatos* não teve sua pontuação aprovada pela diretora (12 pontos, a menor pontuação). Segundo ela “procuro influenciar as pessoas quando vejo que será uma influência positiva ou para atingir um anseio meu, ou planejamento almejado”.

Na segunda questão, “O seu perfil apontado pelo modelo McClelland tem relação com o fato de ser uma empresa familiar? Explique” a diretora concorda que suas características apontadas pelo perfil McClelland estão relacionadas com o fato de a empresa ser familiar. Segundo ela, hoje ela não tem apenas uma profissão, e sim uma vocação. Relata que seu lado profissional está totalmente voltado para o comprometimento e satisfação na realização do trabalho, que é o lazer e entretenimento do cliente. A diretora diz que “é muito agradável ver o trabalho de todos (a família) dando certo, cliente satisfeito, ônibus preparado para uma viagem, a limpeza, a

organização em geral e motoristas conscientes, treinados principalmente com o trajeto, uniforme impecável e documentação exigida em dia”.

Na terceira questão, a diretora relata sobre suas características relacionadas com o sucesso e negócio da empresa. Ela coloca que “o sucesso da empresa está mesmo ligado a minha dedicação, alegria pessoal na realização das tarefas e planejamento, mas principalmente muita fé em Deus e sabedoria”.

A última questão, a diretora não conclui se a empresa familiar tende a desenvolver mais desafios ou facilidades. Segundo ela, há, sim, muitos desafios, mas “a persistência e união da família ameniza a nossa maneira de enfrenta-los e resolvê-los (os desafios). Em relação às oportunidades, a diretora informa que são encaradas com otimismo e satisfação, “e os obstáculos também superados com muita coragem, serenidade e desempenho”.

5.5 Discussão dos dados

Nesta seção discutem-se os dados das pesquisas relativas aos objetivos específicos apresentados nesta dissertação.

A CCE *busca de oportunidade de iniciativa* é visualizada por Shumpeter (1997) quando declara que o empresário possui a capacidade de utilizar a sua intuição em proveito próprio, estrategicamente, a fim de transformar o sonho em realidade. Baron e Shane (2007) informam que uma das fases do processo de empreendedorismo é reconhecer uma oportunidade, havendo por parte do empreendedor a visualização de criação ou uma mudança de cunho social, econômico, tecnológico, aumento de mercado sempre com a intenção de crescimento.

Persistência é uma CCE que é colocada por Baron e Shane (2007) como uma etapa do processo em que o empreendedor deve decidir ir em frente e reunir recursos iniciais. Sendo assim, segundo os autores, o empreendedor deve superar os obstáculos e efetivar seu plano por meio de planejamento. Segundo Marchi (2006), quanto maior a persistência e envolvimento com o negócio, maior será sua remuneração e motivação.

A interpretação da característica do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) denominada *comprometimento*, corrobora com Baron e Shane (2007), segundo os quais, o empreendedor, reconhecendo seu processo de trabalho, executa-o com seus esforços, transformando suas ideias em negócios de sucesso. Segundo Dornelas (2005), os empreendedores possuem habilidades técnicas, humanas e conceituais. Segundo Sobral e Peci (2008), habilidade é uma intimidade ou facilidade em desenvolver uma tarefa. Os sócios-gestores demonstram facilidade em desenvolver sua tarefa, até mesmo sacrificando-se pessoalmente, o que é primordial segundo Shumpeter (1997), que expõe que o “peso pessoal” não deve ter sua importância diminuída. Dornelas (2005) também relata que o empreendedor deve ter orgulho e paixão, o que o autor chama de “comprometimento”, além da capacitação técnica.

A característica apontada pelo questionário McClelland (Sebrae, 2002j), *exigência de qualidade e eficiência* demonstra que o sócio-gestor possui a capacidade de encontrar novas formas de realizar as tarefas, mais rápidas e baratas, segundo McClelland (1972). Isso é confirmado como uma característica importante por Schumpeter (1997) quando cita que o empreendedor é um agente de mudanças, por sua atitude criativa. Além disso, ainda sobre essa característica, a ideia está alinhada a Seiffert (2005) quando expõe que o empreendedor corporativo é aquele que cria processos, renovando-os, visando o sucesso do empreendimento.

A característica *correr riscos calculado* apóia-se na ideia de que o empreendedor deve, sim, arriscar, e para isso precisa planejar, minimizando o risco de erro. Dornelas (2005) relata que para o empreendedor o ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo são conceitos básicos para a análise da viabilidade do negócio. Baron e Shane (2007) alertam para o plano de negócios, que estuda a viabilidade do negócio. Esses autores não descartam o fato de o empreendedor estar sempre atento às tendências do mercado, buscando vantagens competitivas e colocando-se em situações de mudança.

A CCE *estabelecimento de metas* busca a definição de metas, tanto no curto quanto no longo prazo. Dornelas (2005) declara que, além de selecionar naturalmente suas ideias, o empreendedor deve selecionar critérios racionais do negócio. Critérios esses que definem oportunidades de mercado, análise econômica, onde o empreendedor definirá a

meta de retorno do negócio, as vantagens competitivas, as metas para a equipe gerencial e os critérios pessoais, que é a sua identificação com o negócio.

Busca de informações demonstra a capacidade do empreendedor de buscar investigar sobre seu negócio e suas tendências. Marchi (2006) concorda relatando que a globalização obriga o empreendedor a acompanhar as tendências de mercado, por meio da capacitação na gestão de seu negócios. Além disso, o autor informa a importância da atualização constante do empreendedor e declara que seu maior envolvimento gerará maior lucratividade. Baron e Shane (2007) relatam o fato de que não há como inferir que algumas pessoas descubram oportunidades e outras não, mas que se houvesse uma forma de mensurar tal fato, poder-se-iam oferecer formas valiosas de descobrimento de oportunidades. Os autores, informam que as descobertas de boas oportunidades estão relacionadas à coleta e à utilização de informações.

Planejamento e monitoramento sistemáticos é uma CCE relacionada ao planejamento de tarefas, informações, além de registros financeiros. É uma característica do empreendedor citada por Ângelo (2003). Segundo ele, o empreendedor deve demonstrar vocação para melhorar o processo, produto e ou sistema, a fim de torná-lo mais acessível, econômico e competitivo.

A característica apontada pelo questionário McClelland (Sebrae, 2002j) *persuasão e rede de contato* demonstra a importância de o empreendedor manter relações comerciais com pessoas-chaves e estratégias para influenciar pessoas. Assim, pode-se levar em consideração que o intraempreendedorismo demonstra a importância da rede de contatos.

Segundo Hisrich e Peters (2004) o fato de criar um empreendimento dentro da organização exige do empreendedor o contato com as variáveis do ambiente externo, no sentido de buscar informação para tornar-se mais competitivo.

A CCE *independência e autoconfiança* relata sobre a autonomia, motivação e capacidade de superação. Este fator é alinhado às ideias de Marchi (2006) quando revela que o autoconhecimento é uma forma de valorização do ser humano, importante para a gestão da qualidade pessoal, do estilo de vida e da saúde do empreendedor.

Além disso, está relacionado à autonomia do empreendedor. Segundo Dornelas (2005), cada empreendedor possui um perfil e assume uma forma de organização, ou seja, uma forma de administrar.

O perfil McClelland (Sebrae, 2002j) não está relacionado apenas a empresa familiar e pode ser aplicado a qualquer empresa, de qualquer porte, segundo Manual Empretec (Sebrae, 2002j). Nesta dissertação, utilizou-se a relação entre empresa familiar e o perfil McClelland (Sebrae, 2002j) a fim de explicitar como os sócios-gestores relacionam estas características ao sucesso e futuro do negócio de uma empresa familiar.

O conceito de empresa familiar parte do pressuposto do formato da empresa, da presença de familiares nesse contexto (Gersick *et al* 1997). A organização pesquisada, tendo o filho no comando, está, portanto, na segunda geração. O interesse familiar está presente. A história de gerações e a confiança mútua são importantes para relacionar os conceitos “empresa e família”, segundo Grzybovski e Tedesco (1998).

A nomeação de “sócios-gestores” se dá, pois todos eles participam ativamente da empresa. Segundo Bernhoeft (1999), os sócios-gestores gerem o que pertence a todos. Cada um participa de forma diferente, cada qual exercendo sua função, porém tomando decisões em conjunto.

O turismo, ramo de negócio da empresa é citado nas entrevistas pelos sócios-gestores de forma diferente. Mas é fato que o ramo é exigente, inclusive pelos órgãos reguladores, como DER (2009), DNITT (2009), Embratur (2009) e ANTT (2009). O serviço prestado pela empresa, segundo os entrevistados, é de qualidade, organizado e coerente com os órgãos reguladores.

As decisões em conjunto fazem parte de uma característica chamada “interempreendedorismo”, que é percebida nos sócios-gestores. O interempreendedorismo é o empreendedorismo dentro da empresa, segundo Hisrich e Peters (2004). A classificação das características segundo o perfil McClelland (Sebrae, 2002j) e a análise dessa percepção pelos sócios-gestores e funcionários deixam evidente essa visão do interempreendedorismo, sendo que cada sócio-gestor utiliza essa característica de forma diferente.

Ficou claro na percepção dos sócios-gestores em relação ao seu perfil McClelland que a CCE *comprometimento* é muito bem percebida pelos três. Além disso, obteve a mesma pontuação, 23 pontos. O *comprometimento* está no Conjunto de realizações do perfil McClelland (Sebrae, 2002j). Corroborar com a importância do intraempreendedorismo citado por Hisrich e Peters (2004), quando ele relata que é importante a mudança interna, visualizando o ambiente organizacional externo, relacionada a modelos de gestão, mudança no serviço prestado, renovação de ideias e proatividade, no que tange à agressividade em novos experimentos. Sobre a visão para o ambiente interno, Baron e Shane (2007) nomeiam esses de “empreendedores internos” que criam algo dentro da empresa existente.

Em relação ao diretor executivo, suas notas mais altas estão concentradas no “Conjunto de realizações” do perfil McClelland (Sebrae, 2002j). O diretor as visualiza e os funcionários também. Segundo Drucker, (2005), o empreendedor deve agir e perceber a mudança como algo sadio. Ainda, deve reconhecer uma oportunidade, algo novo, e criar, e inovar, visando ao aumento da lucratividade, segundo Baron e Shane (2007). O fato de ser uma empresa familiar, segundo o diretor, não influencia seu comportamento, mas promove desafios, principalmente relacionado e à sucessão e contratação de funcionários que não são familiares. A sucessão pode, sim, ser um fator de conflito, segundo Bernhoeft (1999), pois o sucesso e a longevidade da empresa familiar estão relacionados com a perpetuação da firmeza de seus valores e princípios e com a flexibilidade em mudanças.

O diretor de operações obteve a concentração de notas mais altas também no “Conjunto de realizações” do perfil McClelland (Sebrae, 2002j). Segundo seu relato em entrevista, ele concorda com as altas pontuações, exceto na CCE *correr riscos calculados*. Ele possui a visão mais centrada para o ambiente interno organizacional, e isso foi percebido por sua entrevista e pelo perfil McClelland (Sebrae, 2002j). O intraempreendedorismo está presente nas características do diretor, sempre buscando a melhoria, focada internamente.

A diretora de finanças e RH apresentou notas do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) menos centradas em um Conjunto, apesar de apresentar duas notas altas também no “Conjunto de realizações”. Ela também possui o foco no ambiente interno

organizacional. Foi elogiada pelos funcionários, que demonstraram seu comprometimento para com eles e a empresa. A diretora, em seu relato, expôs sua preocupação em manter um bom clima organizacional e deu ênfase na união da família (“os desafios são muitos. Mas a persistência e união da família ameniza a nossa maneira de enfrentá-los e resolvê-los”). Segundo Grzybovski e Tedesco (1998), é um pressuposto básico ser a empresa familiar o critério de confiança mútua entre os membros da família. A diretora é responsável pela área de Recursos Humanos, função criada por ela, na qual ela promove reuniões entre os envolvidos da empresa para então criar laços de harmonia, motivação entre todos. De acordo com Baron e Shane (2007), é papel do empreendedor admitir a importância dos recursos humanos dentro da empresa e mantê-los motivados para trabalharem de forma eficiente.

O diretor de operações e a diretora de finanças e RH apresentaram duas notas do perfil McClelland que são consideradas abaixo da média, sendo que então não possuem duas características empreendedoras. Porém, segundo Drucker (2005), o espírito empreendedor é uma característica distinta de cada indivíduo ou organização, afirmando que o empreendimento não é um traço de personalidade, e sim um comportamento. Ainda segundo o autor, Qualquer pessoa pode aprender a ser um empreendedor e a se comportar “empreendedorialmente”; basta ter a sua frente uma decisão a tomar. O autor deduz que mesmo que aquele que pratica o empreendedorismo não o perceba, toda prática possui como base uma teoria, sendo essa a teoria da economia e da sociedade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa contou com pesquisas bibliográficas acerca dos temas, “empreendedorismo e o perfil McClelland” (Sebrae, 2002j), “empresa familiar” e “conceitos e sucesso da empresa familiar”. Houve uma contextualização sobre a definição da micro e da pequena empresa, o setor de Turismo e o histórico da empresa pesquisada.

Esta dissertação apresentou como principal pergunta “*Quais são as principais características empreendedoras percebidas entre sócios-gestores e funcionários que influenciam no sucesso do negócio familiar?*”. Seu objetivo geral consistiu em analisar o perfil empreendedor percebido pelos funcionários e proprietários-gestores relacionado ao sucesso de uma empresa familiar no setor de turismo na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os objetivos específicos que operacionalizaram a conclusão dessa pesquisa foram:

1. Descrever, com base no questionário de Perfil McClelland, a auto-percepção do perfil empreendedor, na opinião dos sócio-gestores;
2. Verificar como os funcionários percebem os resultados apontados pelo perfil McClelland dos sócios-gestores;
3. Analisar as discrepâncias ou coincidências apontadas pelos dois públicos pesquisados (sócios-gestores e funcionários);
4. Verificar como os sócios-gestores relacionam estas características apontadas pelo modelo McClelland ao sucesso e futuro do negócio.

Todos os objetivos foram alcançados. Sendo o primeiro objetivo específico alcançado pela pesquisa quantitativa aplicada aos sócios-gestores e tendo seu resultado exposto, demonstrando por meio dessa análise que a maioria das características apontadas pelo perfil McClelland (Sebrae, 2002j) faz parte do perfil dos sócios-gestores.

O segundo objetivo específico foi alcançado por meio de uma entrevista semiestruturada em que os funcionários tiveram a oportunidade de expor sua visão a

respeito do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) de cada sócio-gestor. As conclusões apontadas acerca desse objetivo foram:

- Os funcionários observam seus líderes em tarefas mais operacionais do que estratégicas.
- Os funcionários possuem suas opiniões ouvidas pelos gestores. Assim, os sócios-gestores possuem a habilidade de ouvir suas explicações.
- há discrepâncias entre o resultado do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) e a opinião dos funcionários acerca do perfil dos sócios-gestores.

O terceiro objetivo foi alcançado. Os resultados puderam ser analisados por meio dos resultados das pesquisas citadas nos dois primeiros objetivos específicos e apresentado no QUADRO 5.

O quarto objetivo específico foi alcançado. Por meio de uma entrevista semiestruturada, os sócios-gestores puderam expor sua opinião acerca de suas habilidades em relação ao sucesso da empresa. Os sócios-gestores puderam discordar das notas dadas, expondo suas justificativas. As principais características que auxiliam no crescimento da empresa, segundo os sócios-gestores, foram:

- *Comprometimento*: na visão de todos eles, esta característica é a mais importante, classificando-a como parte de seu perfil e aprovada pelos funcionários. Além disso, como já foi dito anteriormente, os sócios-gestores receberam a mesma nota, 23, no perfil McClelland (Sebrae, 2002j), nota essa considerada alta.
- A CCE *exigência de qualidade e busca de oportunidade e iniciativa* tiveram médias altas (20,33 e 20,00, respectivamente) entre os sócios-gestores na pesquisa do perfil McClelland (Sebrae, 2002j). Todos concordam que possuem as características, sendo que o diretor executivo possui uma visão voltada para os ambientes internos e externos e os diretores de operações e finanças e RH, uma visão mais voltada ao ambiente interno.
- As CCE's *planejamento e monitoramento sistemático e persistência* também apresentaram médias altas (19,33 e 19,00, respectivamente). Os sócios-gestores acreditam que tais características são importantes para a organização.

Em resposta à questão-problema levantada nesta pesquisa, é possível concluir que a principal característica empreendedora dos sócios-gestores e que foi percebida pelos funcionários é *comprometimento*. Após esta característica, percebe-se também como forte a característica *exigência de qualidade*, apesar de não possuir completa interpretação por parte dos sócios-gestores e funcionários.

Limitações

De acordo com Vergara (1998), toda pesquisa possui limitações. Pretende-se abordar esse aspecto para limitar-se às críticas dos leitores, informando as limitações sofridas da pesquisa. As limitações foram:

- O estudo de caso já é uma situação particular, segundo Yin (2005). Os dados aqui coletados não podem ser utilizados em outras empresa. A limitação se dá pelo fato de não haver dados que sirvam de comparação a essa empresa.
- A verificação do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) por parte dos funcionários criou uma situação embaraçosa. Embora as ideias dos funcionários sejam ouvidas pelos sócios-gestores, o fato de eles julgarem a gestão da chefia foi constrangedor para a maioria deles.

Sugestão de novos trabalhos

Recomenda-se a apuração dos dados em outras empresas de pequeno porte e de ramos diferentes, mas com a característica familiar.

A continuidade desta pesquisa depende, sobretudo, do levantamento de informações semelhantes às aqui trabalhadas, de natureza quantitativa e qualitativa, em um número maior de empresas, incluindo ramos diferentes. Assim, poder realizar estudos mais profundos com um número maior de empresas familiares poderá ser interessante para relacionar o fator do perfil McClelland (Sebrae, 2002j) às empresas familiares.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Transporte de passageiros**. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/passageiro/apresentacaopas.asp>. Acesso em 16 de julho de 2009.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999. Cap 6 e 7.

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor Corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 250 p.

Associação Nacional de Programas e Pesquisa em Administração – EnANPAD – **publicação de trabalhos**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45>. Acesso em 23 de novembro de 2009.

BARON, Robert A., SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007. 443 p.

BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Claudia Maria Miranda de Araújo. **Empreendedorismo e crescimento econômico**: uma análise empírica. RAC, Curitiba, v12. n.4, p. 975-993, out/dez. 2008.

BERNHOEFT, Renato. **Desafio e oportunidades das sociedades brasileiras**. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato (orgs): **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 210 p.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.

CASILLAS, José Carlos; VÁSQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTES. **DNIT**. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/menu/institucional>. Acesso em 01 de Dezembro de 2009.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo**: Política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003. 226 p.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo e miséria**. In: ÉSTER, Ângelo Brigato; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcus Tanure (orgs). **Pequenas empresas**: reflexões e perspectivas de ação. Minas Gerais: editora UFJF, 2006. 348 p.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson: 2005. 378 p.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. 2002. 125p. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade Estadual de Maringá, 2002.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O Processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de Administração de Empresa – RAC, v.10, n. 4, 2006.

FERREIRA, J. A. **Formação de empreendedores**: proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil do empreendedor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FRANCO, M. de L. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).

GERSICK, K. E.; et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997. 305 p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2004**. Curitiba: IBQP; Sebrae, 2005. 107 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57 – 63, 1995.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar X Competitividade**: tendências e racionalidades em conflitos. Teor. Evid. Econ, Passo Fundo, v. 6, n.11, p. 37-68, nov. 1998.

HISRICH, Robert D.; PETERS Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas – 2006**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/comentario_s.pdf. Acesso em 11 de julho de 2009.

JUNIOR, Annor da Silva. **Interesses familiares e interesses empresariais** – impactos e repercussões na empresa familiar. 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2001.

KANITZ, Stephen. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. **Acontece nas melhores famílias** – repensando a empresa familiar. São Paulo, Saraiva, 2008.

LAURETTI, Lélío. Ética e códigos de conduta nas empresas familiares. **Acontece nas melhores famílias** – repensando a empresa familiar. São Paulo, Saraiva, 2008.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W., PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582 p.

MCCLELLAND, David C., BURHAM, David H. **O poder é o grande motivador.** Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 30 p.

McCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter. (Ed.) **Entrepreneurship and economic development.** New York: The Free Press, 1971, p. 109-122.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCHI, Ricardo. **A qualidade pessoal do empreendedor.** In: ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 250 p.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Lei geral do turismo.** Disponível em <http://www.turismo.gov.br/mtur/opencms/turismo/legislacao/legislacao_geral/> Acesso em 14 de julho de 2009.

NOVO AURÉLIO SÉCULO XXI: **o dicionário da língua portuguesa:** aurélio buarque de holanda. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

PALETTA, M. A. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios.** Campinas: Alínea, 2001.

ROBERTS, Edward B. **Entrepreneurs in high technology: lessons from MIT and beyond.** New York: Oxford University Press, 1991.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Empreendendo novos negócios em corporações: Estratégias, processo e melhores práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

A. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Informações econômicas.** Disponível em <<http://www.sebraeminas.com.br/arquivos/informativos/informacoeseconomicas/PesquisaMortalidade2005%20MinasGerais.pdf>>. Acesso em 08 de julho de 2009.

B. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de mortalidade é uma das menores no país.** Disponível em <http://www.sebraemg.com.br/geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=4272>. Acesso em 08 de julho de 2009.

C. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Turismo.** Disponível em <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=2&cod_areaconteudo=121&navegacao=%C3%81REAS_DE_ATUA%C3%87%C3%83O/Turismo> Acesso em 08 de julho de 2009.

D. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de mortalidade em Minas é uma das menores do país.** Disponível em: http://www.sebraemg.com.br/geral/VisualizarDestaque.aspx?Cod_destaque=4272&navegacao=NOTÍCIAS_SEBRAE/Informativos do Sebrae Minas/Sebrae Notícias/NewsLetter_2007-08-21 . Acesso em 08 de julho de 2009.

E. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Alguns dados sobre Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/exibeBia?id=1007&searchterm=GEM>. Acesso em 21 jun 2009.

F. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **critérios e conceito para classificação de empresas.** Disponível em: http://www.busca.sebrae.com.br/search?q=conceito+de+micro+empresa&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&lr=lang_pt&entqr=3&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&getfields=*&proxystylesheet=sebrae2&output=xml_no_dtd&filter=0&site=web_all#. Acesso em 08 de julho de 2009.

G. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **lei geral – lei complementar 123/06.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/lei-na-integra>. Acesso em 08 de julho de 2009.

H. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Global Entrepreneurship Monitor – empreendedorismo no Brasil 2008.** Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf) Acesso em 10 de julho de 2009.

I. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003 – 2005.** Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> . Acesso em 12 de julho de 2009.

j. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual de operacionalização do projeto EMPRETEC.** Brasília, 2002. P. 590.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE-MG. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007. 60 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora, 2007. 304 p.

SHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico** – uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. 237 p.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO CONGRESSO NACIONAL SICON. **Lei 9841/99 e decreto 5028/04**. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=238530>> Acesso em 09 de julho de 2009.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 398 p.

TEODORO, Pítias; OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. **O empreendedorismo por necessidade e a precariedade da formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro**. In: ÉSTER, Ângelo Brigato; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcus Tanure (orgs). **Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação**. Minas Gerais: editora UFJF, 2006. 348 p.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo básico**. São Paulo: Senac, 1999. 100 p.

VENTURI, James Luiz. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland**. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camburiú, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1998. 93 p.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Formação dos herdeiros**. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de. **Acontece nas melhores famílias** – repensando a empresa familiar. São Paulo, Saraiva, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

NOVAS regras: **por que apoiar a Lei Geral?** In: Guia do Prefeito Empreendedor. Brasília: SEBRAE, n. 2, 2007, p. 9.

ANEXO A

FOLHA DE AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PADRÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs.

Instruções

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. Observe que os números são consecutivos nas colunas. Ou seja, a resposta nº 2 encontra-se logo abaixo da resposta nº 1, e assim sucessivamente.
2. Atenção: faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.
3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

Avaliação das Afirmações	Pontuação	CCEs
_____ + _____ + _____ + _____ - _____	+ 6 =	_____ e Iniciativa.
(1) (12) (23) (34) (45)		
_____ + _____ + _____ - _____ + _____	+ 6 =	_____ Persistência
(2) (13) (24) (35) (46)		
_____ + _____ + _____ + _____ - _____	+ 6 =	_____
(3) (14) (25) (36) (47)		
_____ + _____ + _____ + _____ + _____	+ 0 =	_____ Exigência de
(4) (15) (26) (37) (48)		Qualidade e
_____ + _____ + _____ + _____ - _____	+ 6 =	_____ Correr Riscos
(5) (16) (27) (38) (49)		

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Estabelecimento de metas

(6) (17) (28) (39) (50)

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Busca de inform.

(7) (18) (29) (40) (51)

Planejamento,

Monitoramento

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Sistemático

(8) (19) (30) (41) (52)

Persuasão e Rede

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

de contatos

(9) (20) (31) (42) (53)

Independência e

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Autoconfiança

(10) (21) (32) (43) (54)

$$\underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} + \underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Fator de Correção

(11) (22) (33) (44) (55)

FOLHA PARA CORRIGIR A PONTUAÇÃO

Instruções

1. O Fator de Correção (que é igual a soma das respostas 11,22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total dessa soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação das CCEs do indivíduo.
2. Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

Se o total do Fator de Correção for:	Diminua o número abaixo da pontuação de todas as CCEs
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

3. A seguir você poderá fazer as correções necessárias.

FOLHA DE PONTUAÇÃO CORRIGIDA

	Pontuação Original	- Fator de Correção	= Total Corrigido
Busca de Oportunidade e Iniciativa	_____	- _____	= _____
Persistência	_____	- _____	= _____
Comprometimento	_____	- _____	= _____
Exigência de Qualidade e Eficiência	_____	- _____	= _____
Correr Riscos Calculados	_____	- _____	= _____
Estabelecimento de Metas	_____	- _____	= _____
Busca de Informações	_____	- _____	= _____
Planejamento e Monitoramento Sistemático	_____	- _____	= _____
Persuasão e Rede de Contatos	_____	- _____	= _____
Independência e Auto confiança	_____	- _____	= _____

APÊNDICE A

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

Dirigido aos sócios da empresa pesquisada para conclusão da dissertação de mestrado em Administração

Características da Empresa.

1. Sua atuação na empresa: () proprietário () funcionário
2. Data de fundação: _____
3. Ramo de atividade: _____
4. Numero de funcionários: _____

a) Características individuais:

1. Idade: _____
2. Formação escolar: () até 8ª série () até 2º grau () até nível superior.
3. cargo atual:
4. tempo de trabalho na empresa:
5. Sexo: () feminino () masculino

Questões

1. Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

2. Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

- 1 = nunca
- 2 = raras vezes
- 3 = algumas vezes
- 4 = usualmente
- 5 = sempre

3. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo: Mantenho-me calmo em situações tensas 2.

A pessoa que respondeu nesse exemplo selecionou o número “2” acima para indicar que, a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

4. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

5. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

6. este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência; leia atentamente ás instruções.

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

- 1 Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas._____
- 2 Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.____
- 3 Termino meu trabalho a tempo._____
- 4 Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente._____
- 5 Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final._____
- 6 Gosto de pensar no futuro._____
- 7 Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coeto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele._____
- 8 Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples._____
- 9 Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações._____
- 10 Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar._____
- 11 Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente._____
- 12 Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir._____
- 13 Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.____
- 14 Sou fiel às promessas que faço._____
- 15 Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.____
- 16 Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.____
- 17 Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida._____
- 18 Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.____
- 19 Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa._____
- 20 Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas._____

21 Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista._____

22 Aborreço-me quando não consigo o que quero._____

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

23 Gosto de desafios e novas oportunidades._____

24 Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa._____

25 Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega._____

26 Aborreço-me quando perco tempo._____

27 Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar._____

28 Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito._____

29 Tomo decisões sem perder tempo buscando informações._____

30 Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam._____

31 Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas._____

32 Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso._____

33 Tive fracassos no passado._____

34 Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro._____

35 Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades._____

36 Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho._____

37 Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las._____

38 Executo tarefas arriscadas._____

39 Conto com um plano claro de vida._____

40 Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer._____

41 Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo,antecipando-os._____

Questionário McClelland para o perfil empreendedor

1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre

42 Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema._____

43 O trabalho que realizo é excelente._____

44 Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas._____

45 Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado._____

46 Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas._____

47 Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo._____

48 Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho._____

49 Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas._____

50 Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais._____

51 Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos._____

52 Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro._____

53 Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar._____

54 Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente._____

55 Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo._____

APÊNDICE B

Entrevista realizada com os sócios-gestores com objetivo de estruturação do histórico da empresa.

1. Apresentação do entrevistado;
2. Qual a relação entre os sócios e dos sócios com os funcionários?
3. Como são realizadas as mudanças na organização da empresa, em relação à admissão e desistência dos sócios e o processo sucessório?
4. E como é a organização da empresa hoje em dia, a forma de gestão utilizada?

APÊNDICE C

Entrevista realizada com os funcionários com o objetivo de verificar como percebem os resultados apontados pelo perfil McClelland dos sócio-gestores.

A entrevista foi individual, expondo o resultado de cada sócio-gestor, um a um. A cada característica de maior pontuação do sócio-gestor informada ao funcionário, foram realizadas as seguintes questões:

1. Você concorda com essa característica? Por que?
2. Você acha que o sócio X realmente possui esse comportamento? Se positivo, como você identifica esse comportamento?

A cada característica de menor pontuação do sócio-gestor informada ao funcionário, foram realizadas as seguintes questões:

1. O sócio, segundo a pesquisa realizada por ele, possui essa característica em menor peso. Você concorda? Porque?

APÊNDICE D

Pesquisa realizada com os sócios-gestores com objetivo de verificar se eles relacionam as características apontadas pelo modelo McClelland ao sucesso e futuro do negócio.

1. Você visualiza as características apontadas pelo perfil McClelland como realmente suas? Todas elas?
2. O seu perfil apontado pelo modelo McClelland tem relação com o fato de ser uma empresa familiar? Explique
3. Como essas características agregam no sucesso da empresa e no negócio escolhido, no caso, o Turismo?
4. Por ser uma empresa familiar, seu negócio “turismo” tende a promover mais facilidades ou desafios? Quais?