

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL E CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: uma análise das micro  
e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região**

José Roberto Cajaiba de Oliveira

Belo Horizonte  
2010

José Roberto Cajaiba de Oliveira

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL E CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: uma análise das micro e  
pequenas empresas de Teófilo Otoni e região**

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

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2010

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de José Roberto Cajaiba de Oliveira, sob a orientação do Professor Doutor Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "LONGEVIDADE EMPRESARIAL E CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: Uma análise das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região", contendo 90 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Intelligibilidade do texto

Início: 22/11/2010 / Término: 26/11/2010

Belo Horizonte, 26 de novembro de 2010.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A Deus, pela força em todos os momentos;  
A toda minha família, em especial a Dione, que me presenteou com  
Matheus e Lívia;  
A Matheus e Lívia, por me impulsionarem para a luta de todos os dias;  
Aos meus pais, Sr. Zé Gonçalves e Dona Auriza Cajaiba, que me  
trouxeram para este canto do Universo;  
Aos meus irmãos e irmãs, por me ajudarem a fazer parte de uma família;  
A Diméa e ao Edgar, pelo apoio logístico e pelo carinho desmedido.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que contribuíram de uma forma ou de outra, para que eu aqui chegasse, tendo a oportunidade de concluir o Mestrado em um dos mais conceituados Programa de Pós-graduação do Brasil;

Em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Wendel Alex Castro Silva, pelos desafios propostos nesta complexa trajetória de estudo do empreendedorismo, pelo seu entusiasmo de sempre, pelas importantes reflexões que me proporcionou e pelo respeito maior pelo tema;

Aos demais professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, em especial às parceiras da secretaria do mestrado, pela constante atenção e pelo pronto atendimento às minhas demandas;

Ao SEBRAE, onde comecei a dar meus primeiros passos no mundo do empreendedorismo e que até hoje é o meu maior e melhor parceiro;

Aos companheiros da entidade Antônio Carlos, Cláudio Luiz, Brenner Lopes e Arnaldo, pela oportunidade da convivência no Mestrado. Em especial, ao Rodney S. Abdo, a quem muito devo e que, no tempo certo, chegará até aqui.

Ao Igor Eduardo, Suellen e Mariana, da ADECAR, pela disposição e disponibilidade em contribuir;

Ao Giovani Cota, colega de jornada e de estrada, que foi o meu grande incentivador e um dos principais responsáveis pelas vitórias conquistadas em cada etapa;

Ao Noé, meu mais novo amigo de infância;

Aos meus amigos e familiares, por compreenderem meus constantes sumiços nestes últimos anos e, ainda, pela torcida que organizaram.

Àqueles que, de uma forma ou de outra, foram os mais sacrificados e prejudicados pela minha ausência constante, pelos vários momentos de intenso estresse: minha esposa, Dione, meu filho, Matheus, e minha filha, Lívia, que sempre me recebiam quando chegava de cada uma das mais de 50 viagens a Belo Horizonte.

Ao meu Deus, de onde vem toda a força, que resulta sempre em conquistas.

*É graça divina começar bem. Graça maior é resistir na caminhada certa.  
Mas a graça das graças, é não desistir nunca.*

**Dom Hélder Câmara**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMPRETEC – Treinamentos para Empreendedores

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICSB – International Council for Small Business

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RAIS – Relação Anual das Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TEA – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo principal identificar a relação entre a longevidade das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região, e as características comportamentais atribuídas aos empreendedores de sucesso. Pode-se perceber a utilidade deste trabalho em função da lacuna existente e da importância que esse porte de organização tem para o País, com significativa representatividade na atividade empresarial nacional e com destaque ainda maior na região privilegiada como lócus da pesquisa. Pois, segundo a Federação do Comércio (2009), as micro e pequenas empresas representam 99,5% do total de empresas de Teófilo Otoni, cidade polo regional, e são responsáveis por 83,0% dos empregos gerados pelo setor. Visando confirmar os estudos teóricos, esta pesquisa comparou as características comportamentais dos empreendedores que estão no início das atividades, com até 42 meses de atividade, com aqueles que já possuem um tempo mediano nas atividades, mais 42 meses até 84 meses de atividade, e aqueles que já estão há um longo tempo neste negócio, com mais de 84 meses de atividade. Para tanto, foi realizado um estudo transversal de caráter descritivo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado. A população de estudo se constituiu de todos os empreendedores de pequenas e médias empresas situadas em Teófilo Otoni e região. A amostra foi composta por 283 empreendedores. Este trabalho constatou que os grupos avaliados são similares em relação a todas as características empreendedoras, exceto para o caso das variáveis independente/autoconfiança, ter metas/objetivos e relacionamento interpessoal. Assim, quanto maior o valor atribuído pelo entrevistado às questões de ser independente/autoconfiança, metas/objetivos e relacionamento interpessoal, mais próximo ele estará do grupo com maior tempo de atuação no mercado (acima de 84 meses).

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Micro e pequenas empresas. Sucesso empresarial. Características empreendedoras. Longevidade. Mortalidade.

## ABSTRACT

Based on the current theoretical reference about intrapreneurship, the present study has had as its main goal to identify the relationship between the longevity of small and micro enterprises in the county of Teófilo Otoni and in towns around it, and the behavioral features attributed to successful entrepreneurs. The usefulness of this work can be easily recognized due to the fact of how important these organizations are to our country and their meaningful representation in the national business activity, with greater emphasis in the privileged region in which the survey has been conducted. For, according to Federation of Trade – FECOMÉRCIO (2009) – Micro and small enterprises account for 99,5% of local businesses in the county of Teófilo Otoni, the most important town in the region, and they are responsible for 83,0% of the jobs generated by the sector. In order to confirm the theoretical studies, this research has compared the behavioral features of entrepreneurs who have set up their businesses recently, up to 42 months in the business, with those who have been in the activity for some more time (over 42 up to 84 months), as well as with those who have been in the business for a longer time (over 84 months). For that, a transversal study of descriptive character has also been conducted. The collection of data was made through a structured questionnaire. The population which has been interviewed is made up of entrepreneurs, who own small or medium-size enterprises located in Teófilo Otoni and region. The sample consists of 283 entrepreneurs. The study has shown that the different groups which have been evaluated through the survey, share similar features regarding entrepreneurial characteristics, except when it comes to features such as independence, confidence, setting of goals/objectives and interpersonal relationship. Thus, the higher the value given to the issues by the interviewee, regarding confidence, setting of goals/objectives and interpersonal relationship, the closer he is to the group with greater longevity in the market (over 84 months).

**Keywords:** Intrapreneurship. Micro and small enterprises, Business success. Entrepreneurial features. Longevity. Deaths of enterprises.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.....	25
Quadro 2 – As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland. ....	37
Quadro 3 – Características comuns aos empreendedores .....	38
Quadro 4 – Elementos e componentes da atividade empreendedora.....	40
Quadro 5 – Classificação das empresas de acordo com o porte .....	45
Quadro 6 – As especificidades das pequenas empresas.....	51
Quadro 7 – Motivos que contribuem para o fracasso dos pequenos negócios .....	52
Quadro 8 – Importância das características e histórico do empreendedor .....	58
Quadro 9 – Diferenças entre gerentes tradicionais e empreendedores .....	61
Quadro 10 – Síntese das características dos empreendedores de sucesso comuns a quinze autores.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das empresas e dos empregados do comércio varejista de Teófilo Otoni, por porte da empresa no ano de 2008.....	16
Tabela 2 – Percentual e número total de micro e pequenas empresas, por setor .....	17
Tabela 3 – Classificação do Brasil no ranking do empreendedorismo mundial .....	31
Tabela 4 – Distribuição dos estabelecimentos, por porte, Brasil 2002-2006 (em %) .....	42
Tabela 5 – Distribuição das microempresas, por setor de atividade, 2002-2006 (em %) .....	42
Tabela 6 – Distribuição das pequenas empresas, por atividade, 2002-2006 (em %) .....	43
Tabela 7 – Classificação conforme estatuto da micro e pequena empresa.....	46
Tabela 8 – Classificação das empresas de acordo com Medida Provisória 275/05 .....	46
Tabela 9 – Dificuldades de gerenciamento da empresa (estimulada) .....	48
Tabela 10 – Razões para o fechamento da empresa (estimulada) nas empresas extintas..	54
Tabela 11 – Proporção de empresas que buscam assessoria para a condução / gerenciamento da empresa .....	54
Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo o tempo de atividade .....	67
Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de funcionários.....	67
Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo o faturamento.....	68
Tabela 15 – Distribuição das empresas segundo setor de atividade.....	68
Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da Persistência .....	69
Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens da Iniciativa e Busca de Oportunidades .....	70
Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do Estabelecimento de Metas/Objetivos .....	71
Tabela 19 – Média e IC 95% dos itens da Capacidade de Correr Riscos Calculados .....	71
Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da Inovação/Busca de Informações .....	72
Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens da Exigência de Qualidade e Eficiência .....	72
Tabela 22 – Média e IC 95% para os itens da Independência/Autoconfiança.....	73
Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da Necessidade de Realização.....	73
Tabela 24 – Média e IC 95% para os itens do Relacionamento Interpessoal/Liderança. ....	74
Tabela 25 – Média e IC 95% para os itens da Rede de Contatos e Persuasão .....	74
Tabela 26 – Média e IC 95% para os itens da Avaliação do Comprometimento. ....	75
Tabela 27 – Média e IC 95% para os itens do Planejamento e Monitoramento Sistemático	75
Tabela 28 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado.....	77
Tabela 29 – Média e IC 95% para as características dos empreendedores.....	78
Tabela 30 – Média e IC 95% para as características dos empreendedores.....	79
Tabela 31 – Avaliação da significância da função discriminante.....	80
Tabela 32 – Coeficientes padronizados da função discriminante canônica.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Problema e Justificativa da pesquisa .....	16
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Estrutura da dissertação .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 Empreendedorismo .....	21
2.2 Evolução histórica e conceitual do empreendedorismo .....	23
2.3 O empreendedorismo no Brasil .....	28
2.4 A importância das características empreendedoras .....	32
2.5. A importância da pequena empresa.....	41
2.6 Critérios para definição de pequena empresa .....	44
2.7 Longevidade: o sucesso e o fracasso da pequena empresa .....	46
2.7.1 Motivos da mortalidade precoce das pequenas empresas .....	51
2.7.2 Motivos da longevidade das pequenas empresas .....	55
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
4.1 Caracterização das empresas: .....	67
4.2 Descrição dos itens utilizados para mensurar as características dos empreendedores de sucesso: .....	69
4.3 Avaliação da confiabilidade das escalas.....	76
4.4 Análise exploratória .....	77
4.4.1 Identificação e tratamento de missings:.....	77
4.4.2. Análise descritiva dos resultados.....	77
4.5 Análise discriminante.....	78
4.5.1. Seleção do modelo discriminante .....	79
4.5.2 Análise e interpretação do modelo discriminante final .....	80
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>91</b>
Apêndices A – Questionário – pesquisa sobre perfil dos empreendedores de Teófilo Otoni.....	91

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre empreendedorismo têm dado maior ênfase às causas da mortalidade das pequenas empresas. Entretanto, pouca atenção é dada aos motivos que viabilizam a longevidade dos pequenos empreendimentos. Este é principal motivo da realização deste trabalho: o interesse em analisar os fatores relacionados ao perfil dos empreendedores que contribuem para a longevidade das pequenas empresas.

Em geral, o sucesso e o fracasso são simultaneamente debatidos, pois há muitos aspectos que estão relacionados à possibilidade de ocorrência de um ou outro pequenos negócios. Um dos sérios problemas para se estudar esse fenômeno prende-se ao modo como se apresentam os dados sobre o registro da mortalidade das empresas. Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002), a dificuldade começa com a identificação do fato, pois a mortalidade é mais difícil de ser detectada do que o nascimento, uma vez que a maior parte dos registros sobre desaparecimento de empresas não aponta de maneira confiável a causa de cessação das empresas e poucos países exigem a notificação de registro.

Riquelme e Watson (2002), afirmam que um dos maiores empecilhos para que se realizem estudos sobre o sucesso e o fracasso das pequenas empresas está na falta de informações suficientes e/ou organizadas em bancos de dados que possuam detalhamento suficiente para subsidiar investigações a respeito do encerramento de negócios. Apoiados em relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2005), revelam que as estatísticas oficiais não retratam a realidade por completo, pois muitos negócios fecham as portas sem dar baixa nas instituições oficiais. Apesar de se reconhecerem a importância das micro e das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, destacam as altas taxas de mortalidade de empresas deste segmento. Apenas uma parcela muito reduzida das micro e das pequenas empresas em atividade no Brasil consegue superar a barreira dos primeiros quatro anos de funcionamento. Esta é uma

realidade especialmente preocupante, tendo em vista que são empresas deste porte que respondem por mais de 98% do total de negócios formais do país (DIEESE, 2008).

Um importante elemento para se analisar a dinâmica empreendedora de um país é a taxa de descontinuidade dos empreendimentos, expressa pelo percentual da população adulta que responde afirmativamente ao seguinte questionamento: “Nos últimos 12 meses, você vendeu, encerrou, deixou algum negócio do qual era proprietário?” Em 2008, verificou-se uma redução significativa da taxa de pessoas que descontinuaram sua participação em algum empreendimento em relação ao valor obtido em 2007, de 6,5% para 3,5%. No ranking de descontinuidade, o Brasil ocupou a 23ª posição em 2008, contrastando com a 9ª colocação em 2007 (GEM 2008, p. 26).

São preocupantes os indicadores de mortalidade para as micro e as pequenas empresas. Conforme pesquisa encomendada pelo Sebrae (2007) à *Vox populi*, os resultados indicaram que apenas 78% dos micro e dos pequenos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado. Foram pesquisadas, 14.181 empresas ativas e extintas de todas as regiões do País. Os resultados mostram que houve uma crescente melhora em diferentes aspectos, principalmente naqueles que se referem ao comportamento e à atuação dos empresários. Todavia, o índice de mortalidade ainda foi bem representativo, pois das empresas pesquisadas em 2007 que tinham iniciado suas atividades no período 2003-2005, ou seja, entre 2 e 4 anos de atividade, 22% já tinham deixado de existir e para aquelas que haviam iniciado no período compreendido entre 2000-2002, entre 5 e 7 anos de atividade, a mortalidade verificada foi de 49,4%.

O Sebrae (2007) reconhece que Minas Gerais possui dados iguais à média nacional, no que diz respeito ao fato de as micro e as pequenas empresas representarem 99% dos negócios formalmente estabelecidos. Em termos socioeconômicos, esse porte de empresas é responsável por mais de 2,1 milhões de empregos, o que corresponde a 65% dos postos de trabalho do estado. Já com relação à taxa de mortalidade, as pesquisas indicam que a de Minas Gerais é uma das menores do país (SEBRAE, 2005). As principais causas da mortalidade apontadas pelos

empresários para o fechamento precoce dos negócios (empresas com até dois anos de constituição) são: carga tributária elevada (44%) e falta de conhecimento gerencial (24%).

Dados do Sebrae (2009) revelam que é indiscutível a importância das micro e das pequenas empresas no contexto socioeconômico brasileiro, na medida em que exercem relevante papel como fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, e cumprem papel de destaque na geração de empregos e distribuição de renda. Segundo essa instituição, as micro e as pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do País no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação. Portanto, o fracasso, além de ser negativo para o empreendedor e sua família, traz consequências para toda a nação, pois as micro e as pequenas empresas são geradoras de emprego e renda, constituindo-se em pilar do desenvolvimento e do crescimento econômico do Brasil.

Enfim, todo o assunto relacionado a pequenas empresas é de grande relevância, mas ainda são poucos os estudos que mostram de forma mais detalhada quais são os fatores que interferem em sua longevidade, em relação à quantidade de estudos e pesquisas sobre a mortalidade precoce no âmbito dos pequenos negócios.

Este estudo pretende identificar nos empreendedores de micro e pequenos negócios de Teófilo Otoni e região as características atribuídas aos empreendedores de sucesso, verificando a relação entre a intensidade destas características e a longevidade dos empreendimentos pesquisados.

Neste cenário, procurar-se á responder à seguinte questão: “Qual é a relação entre longevidade das micro e das pequenas empresas de Teófilo Otoni e região e as características comportamentais atribuídas aos empreendedores de sucesso por vários autores, constantes na revisão da literatura, que darão suporte a esta pesquisa?”.

Para tanto, o estudo utilizará de levantamentos estatísticos de órgãos civis e governamentais, com apoio em uma pesquisa de campo quantitativa, com amostra

de empresas de Teófilo Otoni e região que atendam aos requisitos estabelecidos.

### 1.1 Justificativa da pesquisa

Esta pesquisa almeja contribuir para o conhecimento intelectual e acadêmico, disponibilizando conhecimento, entendimento e ampliação do assunto a ser pesquisado, pois a maioria dos trabalhos direciona-se para o estudo dos fatores que levam ao fracasso das pequenas empresas, focando o estudo *post-mortem* dos pequenos negócios. Este trabalho, no entanto, parte do oposto, buscando estudar a relação entre o tempo de existência das micro e das pequenas empresas e as características comportamentais atribuídas aos empreendedores de sucesso.

Esta pesquisa torna-se ainda mais importante pro abordar uma região em que as pequenas e as micro empresas do setor varejista, segundo a Federação do Comércio – FECOMÉRCIO (2009), representam 99,5% do total de suas empresas, e são responsáveis por 83,0% dos empregos gerados pelo setor. Isso evidencia a importância dos micro e dos pequenos negócios do setor varejista do município de Teófilo Otoni, que empregam 83 em cada 100 trabalhadores. A TAB. 1 demonstra a representatividade dos micro e dos pequenos negócios do comércio varejista de Teófilo Otoni, por porte.

**Tabela 1 – Distribuição das empresas e dos empregados do comércio varejista de Teófilo Otoni, por porte da empresa no ano de 2008.**

Porte das empresas de comércio varejista	Número de Empresas	%	Número de Empregados	%
Micro	2.021	93,4	2.464	44,78
Pequeno	136	6,1	2.372	40,45
Médio	3	0,3	380	3,47
Grande	4	0,2	607	11,30
<b>Total</b>	<b>2.163</b>	<b>100,00</b>	<b>5.823</b>	<b>100,00</b>

Fonte: FECOMÉRCIO (2009).

Essa tabela mostra que 42,3% dos empregos formais estão nas microempresas do setor varejista e que as pequenas empresas do setor são responsáveis por 40,7%, totalizando 83,0% dos empregos gerados pelo setor. Estes dados demonstram a importância da micro e da pequena empresa para a região, que apresenta os piores

indicadores econômicos e sociais do estado de Minas Gerais.

Segundo a FECOMÉRCIO (2009), o Produto Interno Bruto (PIB) do Vales do Mucuri e Jequitinhonha, em 2006, foi de R\$ 3.911 milhões (8,7% acima do registrado em 2005). Teófilo Otoni ficou em primeiro lugar no ranking do PIB dos municípios da região, respondendo por 19,7% do total. Em 2006, no ranking do PIB do estado de Minas Gerais, Teófilo Otoni ficou em 45º lugar. O relatório da FECOMÉRCIO (2009) informa que a renda per capita de Teófilo Otoni em 2006 foi de R\$ 6.038,61, ou seja, apenas 54,75% da renda per capita média do estado de Minas Gerais, que para o mesmo período foi de R\$ 11.027,75.

Na TAB 2, baseada na Relação Anual das Informações Sociais – RAIS (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007), observa-se a distribuição das micro e das pequenas empresas por setor de atividade nos municípios mais importantes da região onde será realizada a pesquisa. Segundo a RAIS, o comércio varejista corresponde a 58,25% do total de micro e pequenas empresas; o setor de serviços, a 28,11%, tendo a micro e a pequena indústria a representatividade média de apenas 7,25% do total de empresas.

**Tabela 2 – Percentual e número total de micro e pequenas empresas, por setor**

Município	MPes			Número Total (absoluto)
	Indústria (%)	Comércio (%)	Serviços (%)	
Teófilo Otoni	9,4	51,3	39,3	<b>1.970</b>
Carlos Chagas	6,4	56,2	37,4	<b>171</b>
Nanuque	7,6	57,0	35,4	<b>554</b>
Almenara	8,2	61,8	30,0	<b>413</b>
Itaobim	11,9	61,5	26,6	<b>260</b>
Jequitinhonha	7,5	61,7	30,8	<b>133</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2007).

Os dados estatísticos apresentados comprovam a importância econômica e social das micro e das pequenas empresas para Teófilo Otoni e região.

A realização da pesquisa justifica-se em uma região onde a quase totalidade dos empreendimentos está enquadrada como micro e pequeno negócios. As empresas

que fazem parte da amostra obtida localizam-se no Vale do Mucuri e no Vale do Jequitinhonha, regiões conhecidamente caracterizadas pela desigualdade social e pelos baixos indicadores econômicos e sociais. Dos municípios do Vale do Mucuri, 42% encontram-se dentre os 50 municípios com os piores índices de desenvolvimento humano do Brasil: Bertópolis, Catuji, Crisólita, Franciscópolis, Frei Gaspar, Fronteira dos Vales, Novo Oriente de Minas, Ouro Verde de Minas, Santa Helena de Minas, Setubinha e Umburatiba (TERRITÓRIO DO MUCURI, 2010).

### **1.1.1 Motivação para o estudo**

Um aspecto importante que motivou este estudo está relacionado com os 23 anos de experiência profissional do pesquisador, atuando como consultor de empresas direcionado para as pequenas empresas. Sua carreira iniciou-se no CEAG-MG – Centro de Apoio Gerencial, que deu origem ao SEBRAE-MG - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais, há 17 anos é sócio da Formula – Educação Empresarial que atua como consultoria e treinamento para este porte de empresas, em parceria com o Sebrae e entidades de classe que representam a comunidade empresarial.

Apesar da experiência gratificante e do grande aprendizado com a vivência profissional no campo do empreendedorismo, o pesquisador percebeu a importância de uma investigação mais aprofundada sobre o tema, o que levou-o à academia. Pois, durante sua carreira percebeu os grandes desafios no mundo dos pequenos empreendimentos, dentre eles a longevidade organizacional e sua associação às características comportamentais do empreendedor.

Em suas reflexões, o pesquisador percebeu que a figura do empreendedor se apresenta como um dos fatores chaves, tanto para o sucesso como para o fracasso das pequenas empresas e a existência de uma lacuna a ser pesquisada neste campo de estudo. Portanto, este pesquisador reconhece o potencial de aprendizado e de contribuição que pode proporcionar tanto para o avanço da teoria, como contribuição para a comunidade empresarial, entidades de classe e órgãos de apoio.

## **1.2 Objetivos**

Com o objetivo de responder à questão formulada, esta pesquisa, que será inédita na região, visa contribuir com a comunidade empresarial, o Poder Público e os órgãos de apoio, pois os indicadores apresentados na subseção anterior comprovam que a região onde será realizada a pesquisa tem sua economia sustentada pelas micro e nas pequenas empresas.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar as características comportamentais atribuídas, pela literatura, aos empreendedores de sucesso nos gestores de micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região, que explicam a longevidade destas empresas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar, na literatura, as variáveis utilizadas para mensurar as características dos empreendedores de sucesso pela academia.
- b) Identificar as diferenças entre características comportamentais dos empreendedores das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região traçando um comparativo com o tempo de existência da empresa.

## **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco seções.

A primeira seção – Introdução – apresenta o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos e a estrutura da dissertação.

Na segunda seção – Referencial Teórico –, são mostradas as contribuições de diversos autores relacionados ao assunto. Abordam-se vários assuntos pertinentes: empreendedorismo, compreendendo sua evolução histórica e conceitual no Brasil em comparação com outras nações e suas perspectivas; características

empreendedoras e importância do seu estudo; a importância econômica e social das micro e das pequenas empresas; critérios para a definição de micro e de pequena empresa; estudo da longevidade e os fatores que contribuem para o sucesso e o fracasso dos pequenos negócios; e motivos da mortalidade precoce da pequena empresa; motivos da longevidade das pequenas empresas.

A terceira seção – Metodologia –apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, compreendendo o delineamento e os procedimentos adotados na pesquisa, as definições constitutivas e operacionais dos principais termos e as variáveis que nortearão a pesquisa, bem como os métodos estatísticos que serão adotados e o modo como será feita a pesquisa de campo.

Na quarta seção, procede-se à apresentação e análises dos resultados.

Na quinta seção, formulam-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, proceder-se à revisão da literatura teórico-conceitual e destaca-se sua contribuição para a temática central deste trabalho, pois são as referências bibliográficas que dão base conceitual ao estudo. Inicialmente, são apresentadas: a evolução histórica e conceitual do empreendedorismo; o empreendedorismo no Brasil, a importância das características empreendedoras; a importância, da pequena empresa, os critérios para a definição de micro e de pequenas empresas; e os indicadores de mortalidade das micro e das pequenas empresas.

### 2.1 Empreendedorismo

A eclosão do empreendedorismo como uma nova área da Administração representa um período de transição para uma fase importante da nossa civilização. Segundo Timmons (1994), o empreendedorismo é uma revolução que significa mais para o século XXI do que a Revolução Industrial representou para o século XX. Portanto, considera-se esta área temática um marco importante na história do pensamento da Administração, pois seu estudo ultrapassa os limites da tradicional abordagem das áreas funcionais da organização: Marketing, Finanças, Produção e Gestão de pessoas, dentre outras.

Com relação à importância do estudo do empreendedorismo, Dornelas (2001) enfatiza que, desde o século passado, o mundo tem feito alguns movimentos realmente importantes, como: movimento da racionalização do trabalho, na década de 1930; movimento das relações humanas, nas décadas de 1940 e 1950; movimento do funcionalismo estrutural, nos anos 1960, e, na década de 1970, movimento das contingências ambientais.

Hoje, não há um movimento específico e dominante, mas percebe-se que o estudo do empreendedorismo está revolucionando o mundo dos negócios. Conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 36), o papel do empreendedorismo

no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tais mudanças são acompanhadas pelo crescimento e por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes. É uma teoria de crescimento econômico que coloca a inovação como o fator mais importante não só no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços) para o mercado como também no estímulo ao interesse em investir nos novos empreendimentos que estão sendo criados. Esse novo investimento funciona na demanda e na oferta, ou seja, em ambos os lados da equação de crescimento. O novo capital criado expande a capacidade de crescimento (lado da oferta) e os novos gastos resultantes utilizam a nova capacidade e a produção (lado da demanda).

O empreendedorismo, atualmente, é o método mais eficiente para ligar a ciência ao mercado, criando empresas e levando novos produtos e serviços ao mercado. Essas atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 36).

Esse novo tema de estudo baseia-se na análise das características daquele que é responsável pelas transformações no ambiente organizacional, o qual possibilita o desenvolvimento de novas tecnologias e, principalmente, de novos procedimentos gerenciais colocados à disposição das organizações. O personagem – que agora é objeto de estudo – tem um comportamento diferente daqueles que levavam as empresas a uma sobrevivência provisória; isto é, que exerciam o papel de empresários-aventureiros.

A relevância do perfil do gestor para o sucesso do empreendimento é destacada também por Pereira Júnior e Santos (1995), os quais listam as características consideradas essenciais para que a empresa alcance o sucesso: motivação para realizar; persistência na busca de objetivos; criatividade, que implica liberdade para agir independentemente; autoconfiança, ou estar seguro das próprias ideias e decisões; capacidade de assumir riscos; ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos; capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade

prospectiva para detectar tendências futuras; e espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

Outros importantes pesquisadores, como McClelland (1985) e Miner (1997), relacionam a importância do perfil do empreendedor às possibilidades de sucesso ou fracasso de um empreendimento. De acordo com esses autores, os estudos até então realizados mostram que a performance do empreendedor tem influência marcante no sucesso do negócio. A inexistência dessas características pode levar os empreendedores a fracassarem na condução dos seus negócios.

Considerando a importância do empreendedor para o sucesso dos pequenos empreendimentos, faz-se necessário contextualizar o empreendedorismo quanto a sua evolução histórica e a produção intelectual que aborda esse novo modelo de gestão.

## **2.2 Evolução histórica e conceitual do empreendedorismo**

Hoy e Verser (1994) explicam que o empreendedorismo é pré-histórico na sua origem. A teoria do empreendedorismo passou por evolução, como todas as teorias. O primeiro indivíduo empreendedor foi com Marco Pólo, em sua tentativa de estabelecer rotas comerciais para o Oriente Médio. Na Idade Média, o termo foi entendido de forma mais abrangente, atingindo tanto o participante quanto o administrador de negócios. No século XVII, o empreendedor estabelecia acordo contratual com o governo para a realização de serviços ou o fornecimento de produtos. No século XVIII, com a evolução da teoria, o empreendedor foi diferenciado do detentor de capital. Nos séculos XIX e XX, empreendedores e gerentes eram tidos como sinônimos. Em meados do século XX, empreendedores eram tidos como inovadores, pois possuíam a intenção de mudar o ambiente em que atuavam, produzindo novos produtos ou aprimorando os já existentes (HISRICH; PETERS, SHEPHERD, 2009, p. 28).

Foi na disciplina econômica que a aplicação do termo *empreendedorismo* teve a sua origem (FILLION, 1999a; LYNSKEY, 2002), mais especificamente com a publicação, em 1755, da obra *Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral*, de Cantillon (2002). Este autor, além de ter sido o pioneiro na utilização do termo *empreendedor* sob uma nova perspectiva – ou seja, com um significado econômico – apresentou uma proposição da função empreendedora vinculada ao risco.

O arrendatário é um empresário que se compromete a pagar ao proprietário, pelo arrendamento da terra, uma soma fixa em dinheiro [...], sem, contudo, ter certeza do lucro que auferirá com a empresa. [...] O empresário ou mercador que transporta os gêneros do campo para a cidade não pode permanecer aí até vendê-los no varejo. [...] Isto leva a muitas pessoas, na cidade, a se converterem em mercadores ou empresários. Compram os produtos do campo dos que os trouxeram ou os encomendam por sua própria conta. Pagam por eles um preço certo, o do local da compra, para revendê-los, no atacado ou no varejo, por um preço incerto (CANTILLON, 2002, p. 44-45).

Para Cantillon (2002), os empreendedores são indivíduos que enxergam nas oportunidades a possibilidade de obter lucro. Para atingir este objetivo, atuam em um ambiente de incerteza e assumem riscos ao serem os atores responsáveis pela condução dos negócios – ou seja, a compra das mercadorias a um menor preço e a subsequente venda a preço mais alto. Portanto, o empreendedor é concebido como um novo ator econômico. Cantillon (2002) o distingue do capitalista – proprietário de terras – e dos trabalhadores assalariados e o associa à responsabilidade pelo equilíbrio do sistema econômico. Os escritos desse autor identificam um homem em busca de oportunidades de negócios e focado no gerenciamento inteligente e na otimização dos rendimentos do capital investido.

No estudo da evolução histórica do empreendedorismo, constata-se a existência de duas correntes principais, as quais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria das definições do termo: os “economistas”, os pioneiros na associação do empreendedor à inovação; e os “comportamentalistas”, que destacam os aspectos das atitudes do empreendedor e concentram seus estudos nos aspectos criativos e intuitivos deste.

Outros autores importantes para o estudo do tema, como Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29), defendem que o conceito de empreendedorismo deve ser abordado

em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Esses autores traçaram uma evolução histórica das teorias do empreendedorismo e do significado do termo *empreendedor* ao longo do tempo, (QUADRO 1).

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	(Richard Cantillon) Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	(Jean Baptiste Say) Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	(Francis Walker) Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	(Joseph Schumpeter) O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	(David McClelland) O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	(Peter Drucker) O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	(Albert Shapero) O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	(Karl Vesper) O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
2006	(McMullen e Shepherd) Empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam por meio de suas ações empreendedoras.
2009	(Robert Hisrich) O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor  
Fonte: Hisrich e Peters (1986, p. 96) adaptado pelo autor (?)

Dentre os autores listados no QUADRO 1, observam-se dois estudiosos da temática enquadrados como economistas: Cantillon (1725), primeiro a especificar as funções do empreendedor; e Jean-Baptiste Say<sup>1</sup> (1767-1832). Ambos dedicaram atenção à criação de negócios e ao seu gerenciamento.

O título de “pai do empreendedorismo” é atribuído ao economista francês Jean-Baptiste Say, a quem se atribui a primeira referência ao empreendedorismo. Ele é o autor da famosa “Lei dos mercados”, ou “Lei de Say”, segundo a qual a produção criaria a sua própria demanda, o que impossibilitaria uma crise geral da

<sup>1</sup> Jean-Baptiste Say (1767-1832), economista clássico francês, nasceu em Lyon. Trabalhou com seguros, no jornalismo foi editor de revista (1794-99) e lecionou economia em Paris (1817-32)

superprodução. O conceito de equilíbrio econômico constitui-se na base da teoria econômica neoclássica (FILLION, 1991).

Filion (1999) atribui a Say o estabelecimento da diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Segundo o autor, Say, em sua obra, *Tratado de Economia Política*, publicada em 1803, foi o pioneiro na definição dos fundamentos do campo de estudo do empreendedorismo, ao elaborar uma teoria que definia as funções do empresário, cunhando o termo *entrepreneur*, cuja tradução para “empreendedor” não é consensualmente aceita, mas é indicada como a melhor alternativa para esse termo de origem francesa. Em outro momento, Fillion (1999) afirmou que a definição proposta pretendia ser um denominador comum bastante abrangente, que cobrisse um espectro tão amplo quanto possível, de tal forma que pudesse refletir as principais teorias da literatura empreendedora.

Schumpeter (1982) considera que os empreendedores têm a função de inovar; isto é, de combinar de forma mais eficiente os fatores de produção. O autor também destaca a importância do empreendedorismo e da inovação para o desenvolvimento econômico, que pode ser definido como um deslocamento definitivo do estado de equilíbrio previamente existente na economia (SCHUMPETER, 1996).

Dornelas (2001) considera que Schumpeter foi um dos mais ilustres economistas do século passado, tendo sido um dos precursores da teoria do desenvolvimento capitalista e um dos primeiros a definir o empreendedor.

Aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exportação de novos recursos e materiais. O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (DORNELAS; 2001, p. 65).

De acordo com este mesmo autor, Schumpeter também deve ser destacado pelo estudo que desenvolveu sobre os ciclos econômicos, o que tornou possível o entendimento da dinâmica de crescimento do capitalismo sob o prisma do processo evolutivo, em oposição à concepção da economia clássica e seus conceitos de concorrência perfeita e de equilíbrio estático.

Souza e Guimarães (2005) ensinam que os estudos sobre empreendedorismo tem como característica a pluralidade, destacando-se principalmente os de enfoque comportamental e econômico. O enfoque comportamental está baseado nas características criativas e intuitivas dos indivíduos empreendedores, ao passo que o enfoque econômico associa o empreendedorismo com inovação.

Fillion (1999) defende que foi a partir da década de 1980, que o estudo sobre o empreendedorismo desenvolveu-se e espalhou-se para os diversos campos das ciências humanas e gerenciais. Segundo o autor, este período de transição foi marcado por dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto (KENT; SEXTON; VESPER, 1982); e a realização da Conferência de Babson, dedicada à pesquisa do tema. O autor afirma que o conteúdo de conferências anuais como a de Babson, chamada de “Fronteira de Pesquisa de Empreendedorismo” (*Frontiers of Entrepreneurial Research*), e da conferência do *International Council for Small Business* (ICSB – Conselho Internacional para Pequenos Negócios) trouxe importantes informações sobre o tema.

O entendimento do conceito de inovação pode ser creditado a Schumpeter (1982), em função de ter diferenciado conceitualmente invenção e inovação. Ele vinculou de forma clara o empreendedorismo à inovação, pelo fato de se criar coisas diferentes. Por sua vez, a invenção está associada à criação de algo novo e a inovação está vinculada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção; ou seja, agregar valor a algo que já existe. Em outras palavras, a inovação sob o ponto de vista econômico só se caracteriza ao se realizar a primeira transação comercial do novo produto ou serviço. Após o lançamento, ocorre o estágio de difusão, que diz respeito à propagação de novos produtos ou ao processo no mercado.

Nessa perspectiva, quanto mais inovador o produto, maior o risco do empreendedor, mas também maior a oportunidade do empreendedor para criar uma vantagem de monopólio temporário e para obter lucros expressivos. Esta é a principal característica do empreendedor schumpeteriano, o qual busca, com produtos ou processos radicalmente diferentes, criar modelos de negócios e um diferencial competitivo no mercado. Quando não existe concorrente no mercado, o

empreendimento lança um produto novo naquele ambiente de atuação, provavelmente, com novas tecnologias. Esses empreendimentos ganham poder de monopólio temporário, que vai aos poucos se diluindo pela imitação e pela entrada de concorrentes atraídos pelo lucro inicial do monopolista (GEM, 2008, p. 62-68).

Vários autores tentaram teorizar em torno do fenômeno, mas inexiste uma teoria econômica sobre o empreendedor que seja consensual. Tampouco existe um modelo econômico que sirva como referencial para explicar o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente mensurável. No entanto, o empreendedor definido por Schumpeter tem pouca relação com os empreendedores estudados hoje em dia.

Define Timmons (1994):

Empreender é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. Isto é, o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la a despeito dos recursos limitados. O empreendedorismo envolve definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e para a sociedade. Raramente é uma proposta de enriquecimento rápido; consiste, antes, na construção de valor a longo prazo e de uma corrente durável de fluxo de caixa.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29) destacam:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros.

Verifica-se que cada definição do termo *empreendedor* tem características distintas com o passar dos anos. No entanto, existem pontos consensuais como: realização, inovação (criar), risco, lucro e organização.

### **2.3 O empreendedorismo no Brasil**

A partir de meados da década de 1990, o termo *empreendedorismo* começou a ficar conhecido em todo o mundo. Foi então que diversas organizações e líderes de governos criaram ou intensificaram políticas e programas de incentivo aos

empreendedores em seus respectivos Países. No Brasil, essa mobilização em prol da cultura empreendedora não ficou para trás e se fortaleceu cada vez mais nos últimos anos (GEM, 2008).

A capacidade de empreender faz a diferença nos processos de desenvolvimento socioeconômico das nações. Por isso, torna-se cada vez mais importante conhecer, com segurança, os diferentes perfis de empreendedores e os fatores e motivos que os levam a empreender e o modo como o fazem. Ter conhecimento desse quadro de referências ajuda a estabelecer melhores políticas e programas que atendam de forma efetiva às necessidades desse público (GEM, 2008).

Durante muito tempo, aceitou-se que as características empreendedoras eram natas e que seria impossível aprender ou aperfeiçoar a capacidade de empreender. Esse discurso tem mudado. O que se relata no cenário atual é que grande parcela dos empreendedores busca a sua base em livros e nos cursos de qualificação disponíveis. Observa-se hoje a necessidade crescente de formalizar conhecimentos que no passado eram obtidos apenas empiricamente. Corroborando essa evidência, Dornelas (2001) classifica as habilidades requeridas de um empreendedor em três áreas: técnicas; gerenciais; e características pessoais. Esta última seria o único componente nato da formação do empreendedor, que precisa estar disposto a assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças e resultados, ser persistente, dinâmico e ser um líder visionário.

O estudo do empreendedorismo tem sido objeto de intensos debates, pois existem as mais variadas opiniões para a formação e a condução da disciplina de empreendedorismo. No entanto, é preciso que seja criada a consciência da importância do seu ensino não somente nas instituições de ensino superior. Fillion (1994) explica que, para ensinar a empreender, será necessário adaptar a abordagem pedagógica à lógica de cada disciplina ou campo de estudo. Para o autor, não se pode ensinar empreendedorismo como se ensina outras matérias.

Dolabela (2003) defende que por seu caráter estratégico, o ensino do empreendedorismo deve ser discutido, ampla e profundamente, em nossa sociedade. A inserção do ensino de empreendedorismo nas universidades

brasileiras é um passo inicial, mas faz-se necessário criar uma cultura empreendedora na sociedade. Para isso, o tema “empreendedorismo” precisa ser apresentado e discutido desde os primeiros níveis da educação. Para o autor, as escolas deveriam educar seus alunos, sustentadas nos valores de autonomia e de independência, para capacitá-los a inovar, a assumir riscos e a atuar em ambientes instáveis; e para que haja a geração de riqueza e de empregos, pois, diante do ambiente turbulento em que se vive, estes valores serão capazes de direcionar o País ao desenvolvimento.

Autores importantes, como Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 41), afirmam que a educação empreendedora nunca foi tão importante em termos de cursos e de pesquisa acadêmica. O número de universidades e faculdades que oferecem pelo menos um curso sobre empreendedorismo aumenta a cada ano. O número de professores que ensinam empreendedorismo e o de disciplinas mantidas por doações aumentam regularmente.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) disponibiliza um projeto de capacitação dos professores, denominado “Cultura empreendedora nas instituições de ensino” cujo objetivo é a disseminação da cultura empreendedora no ensino formal, a partir da sensibilização dos professores de todos os níveis, do infantil ao superior, sobre a importância de preparar a criança e o jovem para uma atitude empreendedora que amplie a visão destes sobre a carreira e o futuro profissional. O programa gratuito é dirigido aos profissionais da educação de todos os níveis das redes pública e privada (SEBRAE, 2009).

Fialho (2006) defende que somente a constante adaptabilidade do ser humano aos novos paradigmas de gestão possibilitará o sucesso na sociedade do conhecimento e que o sucesso das empresas estará diretamente vinculado aos recursos humanos e ao conhecimento disponível. Assim, é fundamental desencadear este processo de mudança, tanto em nível pessoal quanto empresarial, mediante de ações que busquem a formação e a consolidação de uma cultura empreendedora.

Para Dornelas (2001), foi a partir dos anos de 1990 que o empreendedorismo foi colocado em evidência no Brasil, principalmente com a criação de entidades como o

SEBRAE, que desenvolve ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC, Jovem Empreendedor e Desafio Sebrae de Empreendedorismo.

Ainda conforme o GEM (2008), *Global Entrepreneurship Monitor*, se o tempo é de mudança, então a palavra de ordem é *inovação*. É a capacidade de algumas pessoas de reinventar o que a sociedade precisa para caminhar que atribui ao empreendedor o papel de pilar da mudança. É ele que, em última instância, conduz as transformações econômicas, sociais e ambientais. Os aspectos vitais da atividade empreendedora de um país estão relacionados à capacidade de inovação dos novos empreendimentos criados.

O Brasil se destaca como um país de população altamente empreendedora, tendo alcançado a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo (GEM, 2008). Essa pesquisa foi realizada em 43 Países, tendo o Brasil apresentado uma alta taxa de empreendedorismo, denominada Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA). Dentre o grupo dos 20 Países em desenvolvimento (G-20), utilizado como recorte analítico, a pesquisa indicou que o Brasil ocupa o 3º lugar, com taxa de empreendedorismo de 12,02%, o que significa que em cada 100 brasileiros, até o momento da pesquisa, 12 realizavam alguma atividade empreendedora (TAB. 3).

**Tabela 3 – Classificação do Brasil no ranking do empreendedorismo mundial**

Países	TEA 2008 (%)	Posição (43 Países)	Estimativa de empreendedores
Argentina	16,54	7	4.006.000
México	13,09	11	8.412.000
<b>Brasil</b>	<b>12,02</b>	<b>13</b>	<b>14.644.000</b>
Índia	11,49	15	76.045.000
Estados Unidos	10,76	16	20.456.000
Coréia	9,99	18	3.286.000
Grécia	9,86	19	673.000
África do Sul	7,76	23	2.006.000
Turquia	5,96	33	2.705.000
Reino Unido	5,91	34	2.274.000
França	5,64	35	2.221.000
Japão	5,42	36	4.267.000
Itália	4,62	38	1.703.000
Alemanha	3,77	41	1.950.000
Rússia	3,49	42	3.298.000
<b>Países G-20</b>	<b>8,42</b>	-	<b>148.036.000</b>
<b>Países GEM</b>	<b>10,48</b>	-	<b>186.202.000</b>

Fonte: Pesquisa GEM 2008, p. 26

A TAB. 3, destaca também que o Brasil ocupa a 3ª posição mundial em número estimado de pessoas que desenvolvem alguma atividade empreendedora, com 14.644.000 empreendedores, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia, que possuem, respectivamente, 20.456.000 e 70.045.000 empreendedores.

Ao iniciar suas atividades sem conhecer as condições de mercado e as possibilidades de sucesso do seu negócio, o empreendedor é mais um imitador do que um inovador. Dessa forma, muitos minam suas economias e sonhos em atividades pouco inovadoras e com raras possibilidades de sustentabilidade no mercado. A estratégia seguida pelos empreendedores não inovadores é, essencialmente, a de sobrevivência. Nessa categoria, 80% dos empreendedores por oportunidade e 90% dos empreendedores por necessidade afirmam que seus produtos não são considerados novos para o mercado (GEM, 2008, p. 67).

Diante dos indicadores de mortalidade, da evolução e da importância do empreendedorismo no Brasil, é necessário aprofundar o estudo sobre as características empreendedoras dos empreendedores de sucesso. Segundo Filion (1999), não se pode avaliar uma pessoa e afirmar com certeza que ela vai ser bem-sucedida enquanto empreendedor, mas pode-se dizer se essa pessoa possui características mais comumente encontradas nos empreendedores. Este autor conclui: “A pesquisa sobre empreendedores bem-sucedidos permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso”.

#### **2.4 A importância das características empreendedoras**

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 67) afirmam que uma empresa administrada pelo modo empreendedor há uma grande aspiração pelo seu crescimento, em ritmo acelerado. Mesmo que as empresas administradas pelo modo tradicional também almejem crescer, estas preferem um crescimento mais lento e um ritmo pausado. Ou seja, dão preferência a um ritmo de crescimento que seja mais “administrável”, no sentido de não “desestabilizar a empresa”, colocando em risco os recursos que ela

controla e, assim, não arriscando os cargos e o poder da alta administração.

Tendo estes autores como referência, o estudo das características do empreendedor é importante, pois este é decisivo para o sucesso de qualquer empreendimento, o que justifica pesquisar suas qualidades, características, habilidades e funções.

Para corroborar a importância do estudo do empreendedorismo e do empreendedor, Dunkelberg e Cooper (1982, p. 1) destacam a valor do perfil do executivo que gerencia a empresa. Conforme estes autores, a forma de administrar modifica os resultados do empreendimento. Aspectos como conhecimento e experiência profissional acumulada ao longo dos anos, educação, liderança, criatividade, maneira se tornaram proprietários e taxas de crescimento das empresas, dentre outros, podem interferir no desempenho da empresa e constituir-se em fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso do negócio.

Para Dolabela (1999), nos últimos anos têm sido muito estudadas as características dos empreendedores. No entanto, até o início da década de 1980 estes estudos, em sua maioria, eram feitos pelos comportamentalistas, que identificavam as características empreendedoras em variáveis como: experiência de trabalho, origem das pessoas, nível de escolaridade, religião e cultura familiar. A maioria dos resultados destas pesquisas apresentava resultados diferenciados ou contraditórios, o que não tornou possível criar, até hoje, um padrão científico que definisse as características do empreendedor.

Qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por uma discussão em torno do conceito de proprietários-gerentes de pequenas empresas. E não se pode falar nisso sem também falar sobre o conceito de empreendedor. É a partir desse princípio que Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30) afirmam que, apesar das características próprias de cada definição de empreendedorismo, todas contêm noções similares acerca de novidade, organização, riqueza e risco. Assim, por mais restritiva que seja cada definição de empreendedorismo, há de se lembrar que são encontrados empreendedores de sucesso em todas as profissões: médicos, engenheiros, educadores, pesquisadores, etc.

A atividade de empreender é associada à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado” (SHEIN, 1985, p. 30). Outros autores, como Stevenson e Gumpert (1985), descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e autoconfiantes, com forte controle pessoal e forte necessidade por autorealização. Pode-se observar por essas definições que a motivação é um aspecto comum e pode, portanto, ser ressaltada com um traço claro do empreendedor.

Longenecker, Moore e Petty (2007) explicam que o empreendedorismo é marcado pela diversidade; ou seja, existe uma grande variedade de pessoas e empresas classificadas como empreendedoras. Como empreendedor em potencial, o indivíduo pode se sentir incentivado por essa diversidade sem a necessidade de tentar se encaixar em determinado estereótipo limitado.

Para Fillion (1999), não é fácil introduzir elementos de racionalidade no complexo comportamento dos empreendedores. Uma das críticas que se pode dirigir aos pesquisadores denominados “economistas” é que eles não têm sido capazes de criar uma ciência que defina o comportamento dos empreendedores. Segundo o autor, em verdade, isso foi preponderante para que a grande maioria dos estudos do empreendedorismo fosse realizada pelos comportamentalistas, que buscam um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

No estudo das características comportamentais dos empreendedores, surgem, na década de 1950, estudos orientados pelo pesquisador David McClelland, que, segundo Boava e Macedo (2006), buscou, por meios quantitativos, isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor, demonstrando o quão importantes são esses fatores para o desenvolvimento econômico.

Nesta mesma vertente, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 51), afirmam que os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor, em determinada situação, pode raciocinar de modo diferente

daquele quando está realizando outra atividade ou quando está em ambiente de decisões. É frequente a possibilidade de os empreendedores tomarem decisões em ambientes altamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional.

A abordagem comportamental do empreendedor iniciou-se com o estudo realizado por McClelland, na Índia, entre 1962 e 1967, em que foram comparados 76 empresários treinados em motivação com um grupo semelhante que não recebeu nenhum treinamento. Em um período de dois anos, os participantes do treinamento revelaram aumentos significativos em sua atividade empresarial em relação a seu nível anterior, quando comparados aos níveis alcançados pelo grupo de controle (MCCLELLAND, 1972).

McClelland (1972, p. 202) apontou três necessidades pelas quais as pessoas se motivam:

- a) **Necessidade de realização** – que é a mais destacada entre os empreendedores de sucesso, pois os leva a agir conforme padrões de excelência, sempre na busca de fazer o melhor com grande desejo do sucesso. São autoconfiantes, gostam de assumir responsabilidades individuais e de ver os resultados concretos de suas metas. Assumem riscos moderados, com base no planejamento e em investigações que minimizam estes riscos, além de fazer coisas de maneira criativa e inovadora.
- b) **Necessidade de poder** – colocam-se no sentido de fazer as coisas como e quando se quer, capitaneando uma equipe ou um grupo em prol de um objetivo. Buscam influenciar, persuadir ou argumentar até dar a última palavra. São pessoas que têm ação ativa na política das organizações às quais pertencem e são capazes de se equilibrar entre a expressão pessoal de domínio e o exercício da liderança socializada, revelando ora um aspecto, ora outro;
- c) **Necessidade de afiliação** – dá-se quando se coloca o bem estar do todo em detrimento do individual, de fazer algo em prol da comunidade sem desejar se destacar por isso, de fazer parte de um grupo. Estes indivíduos

se preocupam mais com o elemento humano do que com as tarefas e a produção. Desempenham melhor suas funções quando trabalham com outros numa atmosfera de cooperação.

McClelland (1971) explica que a necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites, de tentar realizar o melhor trabalho possível. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização são aquelas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, além de estipularem, para si metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovaram que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem sucedidos.

Para Dolabela (1999), David C. McClelland realizou relevante estudo sobre a identificação das características empreendedoras. Depois de vários anos, criou um modelo de pesquisa, composto por 55 questões, o qual permite concluir que existem dez características principais (QUADRO 2).

<i>Continua</i>	
<b>CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)</b>	
<b>CATEGORIA: DESEJO DE REALIZAÇÃO</b>	
<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b>	O indivíduo faz as coisas antes de ter sido solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; expande os negócios para novas áreas de atuação; aproveita realmente as oportunidades que surgem.
<b>Persistência</b>	Enfrenta os desafios das mais variadas formas e quantas vezes forem necessárias para superar os obstáculos.
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	Procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de forma que supere os padrões de excelência; assegura que o seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinada.
<b>Independência e autoconfiança</b>	Busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; demonstra confiança de sua própria capacidade.
<b>CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	
<b>Correr riscos calculados</b>	Avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos; se envolve em situações de riscos moderados.

<i>Conclusão</i>	
<b>CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)</b>	
<b>Estabelecimentos de metas</b>	Os objetivos e metas são desafiantes e têm um significado pessoal; as metas são claras, objetivas e definidas a longo prazo; as metas estabelecidas a curto prazo são mensuráveis.
<b>Busca de informações</b>	Procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obtenção de assessoria técnica ou comercial.
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>	Divide as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; está sempre revisando os seus planos, observando as diversas variáveis que possam influenciar; faz uso de registros financeiros para a tomada de decisões.
<b>CATEGORIA: INFLUÊNCIA (CAPACIDADE DE RELACIONAR COM PESSOAS)</b>	
<b>Persuasão e rede de contatos</b>	Discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros; utiliza-se de pessoas-chave para atingir os próprios objetivos; está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais.
<b>Comprometimento</b>	Sacrifica-se e faz qualquer esforço para completar uma tarefa; está sempre colaborando com os empregados para que o trabalho seja terminado; faz qualquer coisa para manter o cliente.

Quadro 2 – As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland.  
Fonte: McClelland (1972), adaptado pelo autor.

Apesar do aval de importantes autores sobre a importância dos estudos de David McClelland, seu trabalho foi alvo de críticas, em face de sua ênfase na necessidade de realização. Fillion (1999) crítica McClelland quando este afirma que o desenvolvimento social e a prosperidade são explicados pela utilização de somente dois fatores: a necessidade de realização e a necessidade de poder. Em sua crítica ao autor, Fillion sustenta que não é possível afirmar que o comportamento da sociedade ou, até, dos indivíduos ou organizações pode ser explicado por tais fatores.

Depois de McClelland, os comportamentalistas dominaram o estudo do empreendedorismo por vinte anos, até o início dos anos de 1980. O seu objetivo era definir o que são empreendedores e as suas características. O momento foi oportuno e receptivo à abordagem comportamentalista, pois as ciências do comportamento estavam expandindo rapidamente e havia entre elas um consenso maior sobre as metodologias mais válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. Essa expansão refletia-se na pesquisa sobre vários assuntos, incluindo empreendedores. Inúmeras publicações descreveram uma série de características atribuídas aos empreendedores (FILLION, 1999).

Uma estruturação simplificada das características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas é apresentada no QUADRO 3.

CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade para utilizar recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 3 – Características comuns aos empreendedores  
Fonte: Fillion (1999)

Em grande parte dos autores pesquisados pode se observar que termos como *inovador*, *criador*, *transformador* e, principalmente, *capacidade de explorar as oportunidades* são atributos constantemente citados quando se caracteriza um empreendimento ou um empreendedor.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (2007), as oportunidades empreendedoras existem para aqueles que são capazes de desenvolver produtos ou serviços cobiçados pelos clientes. Uma oportunidade empreendedora promissora é muito mais que uma ideia interessante, uma vez que envolve um produto ou serviço atraente aos clientes e faz com que eles abram mão do dinheiro em troca dele. Em outras palavras, um empreendedor deve descobrir uma maneira de criar valor aos clientes.

Ainda conforme Longenecker, Moore e Petty (2007), os empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades. Eles assumem riscos e estimulam mudanças, inovação e progresso do setor econômico, ao contrário dos empregados assalariados, que recebem remuneração específica e não assumem os riscos do

empreendimento.

Pode-se observar que as definições ou caracterizações de empreendedorismo possuem aspectos comuns referentes ao empreendedor, como: iniciativa para criar um negócio e ter paixão por ele; utilização criativa de recursos disponíveis; e aceitação de riscos e da possibilidade de fracassar. Dentre as características observadas, destacam-se na literatura dos negócios: correr riscos, independência/autonomia, ser inovador e realização (DORNELAS, 2007). Anderson (2000) também contribuiu para a percepção de perfil empreendedor ao indicar de três tipos de perfis: técnico, de marketing e estrutural.

Degen (1989), em sua obra clássica sobre empreendedorismo, chama atenção para a riqueza do processo de se empreender quando afirma que “as empresas mantêm sua vitalidade empreendedora à medida que desenvolvem novos negócios, passando por diferentes estágios de crescimento, sem que haja necessariamente um mesmo tipo de evolução por parte das empresas” (DEGEN, 1989).

Vários autores corroboram essa premissa e descrevem como normais as mudanças no ambiente organizacional, por ocorrerem em padrões previsíveis, caracterizados por estágios de desenvolvimento. Com o passar do tempo, transições típicas são esperadas à medida que as organizações simples, jovens e pequenas se tornam mais complexas, velhas e grandes. Em sua forma básica, a teoria do ciclo de vida utiliza o crescimento orgânico como metáfora, o que se traduz em várias denominações dos estágios organizacionais (nascimento, adolescência, maturidade, mortalidade etc).

Segundo Fillion (1999) existe um conjunto de elementos que orientam as características do empreendedor. O QUADRO 4 lista cada um desses elementos propostos pelo autor e seus respectivos componentes:

<b>PRINCIPAIS ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PROPOSTAS PELO AUTOR</b>
Visualizar	Envolve identificar um interesse num setor de negócios, entender esse setor, detectar uma oportunidade de negócios, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.

Criar uma arquitetura de negócios	Significa formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizar.
Animar / dar vida	Implica ligar as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar e contatar, dirigir esses recursos para a realização das visões complementares, comunicar, motivar e, enfim, liderar.
Monitorar	No sentido de observar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo, comparar com as previsões e analisar as diferenças, corrigir, ajustar e melhorar.
Aprender	Dinâmica de questionar, em qualquer nível, o que foi feito e como foi feito, considerando as alternativas, buscando elementos de consciência envolvida em racionar, imaginar, definir e redefinir a visão central e as visões complementares

Quadro 4 – Elementos e componentes da atividade empreendedora

Fonte: Adaptado de Fillion (1999)

O QUADRO 4 destaca as características dos empreendedores de sucesso. Segundo Fillion (1999), a visão é a característica empreendedora mais importante, pois, o empreendedor precisa inovar. E para inovar, é preciso ter visão, definida como: “a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso”.

Ésther (2006) declara que muitos acreditam que empreendedorismo é uma qualidade inata, definida por uma configuração genética favorável, presente em poucos. Há outros que acham que todos nascem com a capacidade empreendedora, cuja dinamização é estimulada ou aprisionada pelos valores da cultura a que pertencem. Como o gene do empreendedor ainda não foi isolado, esta disputa, além de inócua, não tem fim.

## 2.5. A Importância da pequena empresa

No século passado, a chamada “grande empresa” assumiu tal notoriedade, a ponto, de na década de 80 ter sido cogitada a hipótese de que as pequenas empresas tenderiam desaparecer (MOTTA; PEREIRA, 1983).

No estudo da empresa em rede, Castells (2005) coloca em evidência a importância que a pequena empresa passou a ter na nova economia mundial.

A segunda tendência identificável, enfatizada pelos analistas nos últimos anos, é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Para alguns observadores, a crise da empresa de grande porte é consequência da crise da produção em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais bem recebido pelas pequenas empresas (CASTELLS, 2005, p. 176).

Em outro momento, o autor esclarece:

O grande diferencial da pequena e média empresa é a vitalidade e flexibilidade possibilitando ganhos de produtividade e eficiência com relação às grandes empresas, bem como à economia como um todo; e, que, é verdade que as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo da economia informacional (CASTELLS, 2005, p. 203).

Também o *Anuário do Trabalho*, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e do Sebrae (2008), afirma que não há como negar a contribuição das grandes empresas, mas as micro e as pequenas empresas é que ajudam a preservar a saúde da economia de mercado, pois dificultam o surgimento de cartéis, monopólios ou oligopólios.

Conforme esse mesmo relatório do Dieese (2008), no período 2002 – 2006 a participação das micro e das pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais ativos no Brasil foi representativa, correspondendo a 98% do total. A partir de 2004, as micro e as pequenas empresas suplantaram a barreira dos 2 milhões de empresas formais e empregavam em 2006 mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, o que representa mais da metade dos empregos urbanos formais do País daquele ano. A evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no Brasil é demonstrado na TAB. 4:

**Tabela 4 – Distribuição dos estabelecimentos, por porte, Brasil 2002-2006 (em %)**

Micro e pequena empresa				Média e grande empresa			
Ano	Micro	Pequena	Total	Média	Grande	Total	Total nos.
2002	84,4	13,2	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	1.905.912
2003	84,3	13,3	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	1.963.674
2004	83,9	13,6	<b>97,6</b>	1,5	0,9	100,0	2.054.841
2005	83,7	13,8	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100,0	2.148.906
2006	83,6	13,9	<b>97,5</b>	1,6	0,9	100,0	2.241.071

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Do ponto de vista setorial, as micro e as pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros e totalizaram mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006. A TAB. 5 apresenta a evolução da distribuição das microempresas, por setor de atividade, para o período 2002-2006:

**Tabela 5 – Distribuição das microempresas, por setor de atividade, 2002-2006 (em %)**

Setor	2002	2003	2004	2005	2006
Comércio	44,5	45,1	45,6	46,1	46,0
Serviços	39,1	39,0	38,7	38,3	38,1
Indústria	12,6	12,4	12,3	12,2	12,5
Construção	3,9	3,6	3,4	3,3	3,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.608.429</b>	<b>1.655.159</b>	<b>1.724.461</b>	<b>1.799.501</b>	<b>1.873.241</b>

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

No segmento das pequenas empresas, a tendência foi a mesma, e tendo apresentado crescimento da participação do número de microempresas do comércio no total (de 38% para 40%), queda na relação das pequenas do setor de serviços e estabilidade na indústria e construção. A TAB. 6 apresenta a evolução da distribuição das pequenas empresas no Brasil, por setor de atividade, para o período 2002-2006:

**Tabela 6 – Distribuição das pequenas empresas, por atividade, 2002-2006 (em %)**

<b>Setor</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Comércio	38,2	39,1	39,9	40,2	40,2
Serviços	44,3	43,9	43,1	43,0	42,7
Indústria	14,0	13,8	13,9	13,7	13,8
Construção	3,5	3,2	3,1	3,1	3,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>252.061</b>	<b>261.919</b>	<b>280.358</b>	<b>296.620</b>	<b>311.693</b>

Fonte: DIEESE (2008)

Nota: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados formais

Na sequência, o relatório destaca que quando se considera a quantidade de empregos formais urbanos verifica-se que no setor de comércio as micro e as pequenas respondem por 75,5% do emprego setorial; no de serviços, com 41,7%, no de construção, 52%, e no de indústria, 42,9%.

Segundo o Dieese e o Sebrae (2008), os dados se referem exclusivamente à base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Destacam-se algumas características dos estabelecimentos, empregos e trabalhadores nas micro e nas pequenas empresas. O objetivo foi identificar a contribuição destes segmentos produtivos para a conformação do mercado de trabalho no País.

Esses indicadores apresentados pelo Dieese (2008) confirmam a importância da pequena empresa para a economia nacional. Também o GEM (2008) apresenta indicadores que destacam o papel econômico e social dos pequenos negócios. Em função disso, surgiu em vários Países órgãos de apoio linhas de crédito especial, legislação específica etc.

Mesmo assim, ainda há um grande descompasso entre o processo de criação e as taxas de encerramento de atividades de pequenos negócios, principalmente, se se considera os primeiros anos de existência, nos quais há grande suscetibilidade das pequenas empresas ao fechamento.

## 2.6 Critérios para definição de pequena empresa

A pequena empresa torna-se cada vez mais importante para a economia brasileira e a mundial. Isso se verifica, inclusive, pelo número cada vez maior de estudiosos que têm desenvolvido pesquisas sobre os mais diversos aspectos que norteiam o assunto. Leone (1991) explica que a compreensão das pequenas empresas é possível a partir do estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destacam das outras categorias empresariais. Dependendo de o seu porte, as empresas revelam comportamento econômico e social diferentes, e, conseqüentemente, possuem problemas diferentes, além de mecanismos distintos para solucioná-los.

Os critérios utilizados para que se defina pequena empresa com base em padrões de tamanho é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois os padrões são estabelecidos de acordo com o propósito. Por exemplo, para fins legislativos, as pequenas empresas podem ser definidas de acordo com o número de empregados; para outros fins, de acordo com o volume faturado, ou o valor dos ativos e volume de depósitos (LONGENECKER, MOORE; PETTY, 1997).

Apesar do número crescente de estudiosos e de todas as discussões e do esforço governamental e social no sentido de favorecer o surgimento de um número maior de pequenas empresas, são poucas as pessoas que conseguem definir e entender o seu conceito. Até mesmo em vários Países e em suas instituições internas é comum a variedade de critérios para sua classificação. Isso se deve ao fato de que a definição pode variar conforme interesses específicos. Existem muitos parâmetros para definir pequenas empresas. Ainda não se chegou a um consenso sobre qual é o melhor critério a ser utilizado (CHER, 1991). Dentre eles, existem parâmetros qualitativos e quantitativos.

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores, e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981, p. 218).

Tanto o IBGE quanto o Sebrae adotam o mesmo critério, que classifica as empresas

de acordo com o número de empregados combinado com o setor produtivo em que atuam. Essa classificação, utilizada atualmente no Brasil, está exibida no QUADRO 5.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>SETOR PRODUTIVO</b>	<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>
Microempresa	Indústria	Até 19
	Comércio e serviços	Até 09
Pequena empresa	Indústria	De 20 a 99
	Comércio e serviços	De 10 a 49
Empresa de médio porte	Indústria	De 100 a 499
	Comércio e serviços	De 50 a 99
Grande empresa	Indústria	Acima de 500
	Comércio e serviços	Acima de 100

Quadro 5 – Classificação das empresas de acordo com o porte  
Fonte: SEBRAE (2007) adaptado pelo autor

Drucker (1981) sustenta que o número de funcionários é o parâmetro mais usual, pois à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu quadro de funcionários sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e características de uma pequena empresa.

Conforme o Sebrae (2008), os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e as pequenas empresas, pois permitem que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto 5.028/2004, de 31 de março de 2004 (TAB. 7).

**Tabela 7 – Classificação conforme estatuto da micro e pequena empresa**

<b>Classificação</b>	<b>Receita bruta anual</b>
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 433.755,14
Pequena empresa	Entre R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00

Fonte: Sebrae (2008) adaptado pelo autor

Atualmente, esses critérios de classificação por porte para enquadramento no Super Simples, conforme previsto no estatuto das micro e pequenas empresas, são os mais usados em diversos programas de crédito do Governo Federal em apoio às MPEs.

Ainda de acordo com Sebrae (2008), o regime simplificado de tributação (SIMPLES), que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, estão apresentados na TAB.8.

**Tabela 8 – Classificação das empresas de acordo com Medida Provisória 275/05**

<b>Classificação</b>	<b>Receita bruta anual</b>
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00

Fonte: Sebrae (2008) adaptado pelo autor

Sobre esta classificação, o Sebrae (2008) destaca que cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos para classificar como micro ou pequena empresa, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Conclui-se que os maiores limites de enquadramento são definidos por São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido. São poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações próprias de fomento.

## **2.7 Longevidade: o sucesso e o fracasso da pequena empresa**

Uma das peculiaridades que diferenciam as micro e as pequenas empresas de pequeno porte das demais decorre do fato de sua sobrevivência e crescimento, na maioria dos casos, dependerem de uma única pessoa, seu proprietário. Assim, todo o funcionamento da empresa é consequência da personalidade de uma única

pessoa.

Para Leone (1999, p. 93), “o perfil do dirigente da pequena empresa é de um estrategista que corre riscos do que a de um administrador gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando riscos”. Nas pequenas empresas,

[...] os processos de planejamento e de controle são, geralmente pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade (LEONE, 1999, p. 92).

O processo decisório centralizado implica um modelo de supervisão cerrada a respeito das atividades da empresa. Neste caso, todas as decisões, independente do nível de importância, tendem a ser tomadas pelo proprietário ou por seus sócios. Assim, as atividades diárias consomem boa parte do tempo do empreendedor-gerente, não sobrando tempo para aplicar em planos de longo prazo para o pequeno empreendimento.

Ainda de acordo com Leone (1999), estas empresas têm forma de gestão monolítica, devido ao ambiente social e econômico, pois a delegação de autoridade e a racionalidade dos controles levariam a perdas econômicas em razão de seus custos. Por isso, o planejamento e o controle são pouco formalizados e quantificados. Em relação à estratégia, considera-a intuitiva e pouco formalizada. O proprietário, devido a sua proximidade com os empregados, conduz diretamente toda mudança de direção.

Os empreendedores de pequenas empresas, na maioria dos casos, direcionam sua atenção para a resolução de uma série de eventos, que estão relacionados apenas com o cotidiano, pois, além do aspecto multifuncional verificado entre seus colaboradores, enfatiza-se ainda o fato de o processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Portanto, é raro encontrar uma pequena empresa com uma estratégia gerencial definida. Quando existe, está vinculada à visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Em contrapartida, a ausência de um plano estratégico corporativo apresenta-se como fator inibidor para o crescimento, a manutenção ou,

mesmo, a adequação do modelo de negócio (LEONE, 1999; MINTZBERG, 1995). Assim, a estrutura organizacional se caracteriza por ser extremamente simples e pouco definida; os sistemas de controles são quase sempre informais; há resumido número de níveis hierárquicos; as decisões são tomadas de forma centralizada; depara-se com grande dificuldade para acessar a tecnologia e inovar e é difícil recrutar e selecionar de mão de obra.

A TAB. 9 mostra os resultados de uma pesquisa divulgada pelo Sebrae em 2007, realizada em empresas ativas, a qual apresenta as principais dificuldades que os empreendedores enfrentam no gerenciamento da sua pequena empresa.

**Tabela 9 – Dificuldades de gerenciamento da empresa (estimulada)**

	<i>continua</i>		
<b>Dificuldades no gerenciamento da empresa</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Políticas públicas e arcabouço legal</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>73</b>
Carga tributária elevada	61	62	65
Falta de crédito bancário	21	26	22
Problemas com a fiscalização	8	10	7
<b>Causas econômicas conjunturais</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	<b>69</b>
Concorrência muito forte	35	35	35
Inadimplência / maus pagadores	26	29	28
Recessão econômica no País	24	26	26
Falta de clientes	21	22	22
<b>Falhas gerenciais</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>55</b>
Falta de capital de giro	40	45	39
Problemas financeiros	20	21	18
Falta de conhecimentos gerenciais	11	11	10
Ponto/ Local inadequado	7	7	6
Desconhecimento do mercado	5	5	4
Qualidade do produto/ serviço	2	2	3
<b>Logística operacional</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
Falta de mão de obra qualificada	27	29	33
Instalações inadequadas	5	5	6
<b>Não enfrenta nenhuma dificuldade</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Outras</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NS/NR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Base empresas ativas</b>	<b>902</b>	<b>1.052</b>	<b>6.726</b>

Fonte: Sebrae (2007)

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados assinalados em cinza não correspondem à soma dos seus subitens, por se tratar de uma resposta múltipla. Isto é, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta apenas como uma resposta.

As práticas gerenciais, principalmente em decorrência da falta de controle e de planejamento, criam uma série de obstáculos que inibem a longevidade dos pequenos negócios. Longo (1990) confirma as dificuldades gerenciais das pequenas empresas, conforme indicadores da pesquisa apresentada na TAB. 9, ao afirmar que “o sistema de gestão dessas empresas é empírico, baseado apenas na experiência de seus administradores e não são sobre estudos sistematizados” (LONGO, 1990). É comum os pesquisadores destacarem que a prática gerencial das pequenas empresas pode ser caracterizada como primitiva diante do sistema adotado pelas grandes empresas.

Essas características do sistema de gestão são corroboradas por Leone (1999) e Mintzberg (1995), na medida em que afirmam que as empresas de pequeno porte se distinguem das grandes empresas no que diz respeito à formalização das atividades. Enquanto, nas primeiras os processos administrativos, operacionais e gestão são conduzidos de forma a não seguir modelos, na segunda são caracterizadas pela existência de um processo burocrático na execução dos processos administrativos e do sistema de gestão.

Pinheiro (1996) afirma que as pequenas empresas são oprimidas no seu dia a dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

Conforme Leone (1999), existem outras características particulares às pequenas empresas, distribuídas em três grupos e estruturados (QUADRO 6).

<i>Continua</i>		
<b>ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>ESPECIFICIDADES DECISIONAIS</b>	<b>ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS</b>
Pobreza de recursos	Tomada de decisões intuitivas	Onipotência do proprietário dirigente
Gestão centralizada	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica
Situação extra-organizacional incontrolável	Inexistência de dados quantitativos	Dependência de certos empregados
Fraca maturidade organizacional	Alto grau de autonomia decisional	Influencia pessoa do proprietário-dirigente

Fraqueza das partes do mercado	Racionalidade econômica, política e familiar	Simbiose entre o patrimônio social e o pessoal
--------------------------------	--	--

<i>Conclusão</i>		
<b>ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>ESPECIFICIDADES DECISIONAIS</b>	<b>ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS</b>
Estrutura simples e leve	-	Propensão a riscos calculados
Ausência da atividade de planejamento formal	-	-
Fraca especialização	-	-
Estratégia intuitiva e pouco formalizada	-	-
Sistema de informação simples	-	-

Quadro 6 – As especificidades das pequenas empresas  
 Fonte: Leone (1999)

A pequena empresa que consegue ultrapassar os cinco primeiros anos depara-se, muitas vezes, com problemas organizacionais decorrentes do crescimento sem planejamento. A presença da incerteza nos aspectos internos sobre a estrutura organizacional afeta o comportamento estratégico das pequenas empresas. O ambiente externo obriga o dirigente da pequena empresa a adotar uma postura centralizadora de administrar o negócio, e ele prefere agir por conta própria, guiado mais pela sensibilidade que pelos meios técnicos de administração (LEONE, 1999).

### **2.7.1 Motivos da mortalidade precoce das pequenas empresas**

As características comportamentais dos empreendedores de pequenas empresas influenciam diretamente a forma de gerir o seu negócio. Por isso, é comum encontrar na literatura abordagens sobre o assunto que mostram as vantagens e as desvantagens das questões comportamentais para o sucesso ou fracasso do pequeno empreendimento. No entanto, são muito mais destacados os aspectos negativos de alguns comportamentos.

Entre os estudiosos do empreendedorismo, são encontradas características comuns que são atribuídas aos indivíduos que possuem o perfil empreendedor, tais como: inovador, criador, transformador e, principalmente, capaz de explorar as oportunidades. Com esses atributos que caracterizam um empreendedor, um indivíduo terá maiores possibilidades de conduzir com sucesso um empreendimento.

Para Azevedo (1992), dentre as causas de insucesso constam: falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica do empreendedor e falta de crédito no mercado.

Conforme Pereira Júnior e Santos (1995), é possível destacar os motivos que têm levado muitos empreendimentos de pequeno porte ao fracasso. Esses motivos estão apresentados no QUADRO 7.

ASPECTOS	MOTIVOS DO FRACASSO
Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor	Falta de experiência empresarial anterior. Falta de experiência gerencial
Quanto aos aspectos mercadológicos	Desconhecimento do mercado Desconhecimento do produto ou serviço
Quanto aos aspectos técnico-operacionais	Falta de qualidade nos produtos e serviços Localização errada do imóvel ou do ponto Problemas de relação com os fornecedores Tecnologia de produção obsoleta ou inadequada
Quanto aos aspectos financeiros	Imobilização excessiva de capital em ativos fixos Política equivocada de crédito aos clientes Falta de controles de custos e de gestão financeira

Quadro 7 – Motivos que contribuem para o fracasso dos pequenos negócios

Fonte: Pereira Júnior; Santos (1995), adaptado pelo autor

Ainda segundo Pereira Júnior e Santos (1995), os motivos que levam os pequenos negócios ao fracasso dos empreendimentos resumem-se quase sempre à imagem reversa dos fatores de sucesso. Ou seja, o empreendedor deixa de aplicar as ferramentas gerenciais que estão à sua disposição e que podem estar sob seu controle. O autor conclui:

Se o ambiente de negócio é igual para todos os empreendimentos que dele participam, as ameaças e oportunidades teoricamente são as mesmas para todos, o que diferencia o resultado do sucesso ou do fracasso são as características intrínsecas do empreendedor (PEREIRA JÚNIOR; SANTOS, 1995, p. 276).

Hisrich e Peters (2004, p. 89) ressaltam que, existem muitos indivíduos com traços de personalidade que teriam dificuldades para criar e administrar de forma a conquistar o sucesso do seu negócio. Pessoas com estes traços de personalidade possuem características que levariam empreendimentos ao fracasso e preocupariam investidores de risco, banqueiros, fornecedores e clientes. Os autores descrevem oito dessas personalidades:

- a) *Sam Espingarda de Caça* – tipo empresarial que rapidamente identifica novas oportunidades promissoras de empreendimento, mas que, raramente, segue a oportunidade para criar um empreendimento de sucesso;
- b) *Sue Simplicidade* – tipo empresarial que sempre pensa que tudo é muito mais simples e que acha que consegue iniciar um negócio bem-sucedido por meio de soluções fáceis. Geralmente um grande vencedor, esse empreendedor pode fazer com que até mais improvável negócio pareça possível;
- c) *Paul Prima Donna* – tipo empresarial tão apaixonado por sua própria ideia que acha que todos a querem e desejam se aproveitar dela. Essa paranoia não permite que se deposite confiança nele ou que lhe dê ajuda.
- d) *Ralph o Noviço* – tipo empresarial que tem boa fundamentação teórica, mas que não tem experiência empresarial no mundo real;
- e) *Mary Meticulosa* – tipo empresarial perfeccionista que está tão acostumado a ter as coisas sob controle que não consegue dar um jeito durante uma catástrofe e não pode lidar com períodos de ambiguidade e caos;
- f) *Ed Pobre-Diabo* – tipo empresarial que não se sente à vontade com a verdadeira transformação da invenção do negócio de sucesso tangível. Esse tipo empresarial gosta de frequentar seminários e discutir problemas, mas não gosta de concretizar as coisas, de modo que precisa de uma forte equipe administrativa;
- g) *Harry Agenda Oculta* – empreendedor que não tem os motivos certos e objetivos para desenvolver e executar um novo empreendimento;
- h) *Irving Inventor* – mais inventor do que empreendedor, mais preocupado com a própria invenção do que com a criação e execução de um negócio.

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2007) identifica razões para o fechamento das empresas “extintas”. Ou seja, mostra variáveis do ambiente interno que são as responsáveis pelo fechamento das micro e pequenas empresas no Brasil. A TAB. 10 apresenta o resultado desta pesquisa:

**Tabela 10 – Razões para o fechamento da empresa (estimulada) nas empresas extintas**

Motivos apresentados %	2003	2004	2005
<b>Falhas gerenciais</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>68</b>
Falta de capital de giro	36	52	37
Problemas financeiros	35	33	25
Falta de conhecimentos gerenciais	19	12	13
Ponto / local inadequado	13	15	19
Desconhecimento do mercado	12	6	11
Qualidade do produto ou serviço	0	6	4
<b>Causas econômicas conjunturais</b>	<b>54</b>	<b>60</b>	<b>62</b>
Falta de clientes	27	34	27
Concorrência muito forte	24	24	25
Inadimplência/maus pagadores	22	28	19
Recessão econômica no País	14	7	18
<b>Políticas públicas e arcabouço legal</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>54</b>
Carga tributária elevada	42	43	43
Falta de crédito bancário	18	27	16
<b>Logística operacional</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
Falta de mão de obra qualificada	12	10	16
Instalações inadequadas	10	7	6
<b>Problemas com a fiscalização</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Outras causas	5	6	4
NS/NR	3	4	3
<b>Base (números absolutos)</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>446</b>

Fonte: Sebrae (2007)

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas. Os resultados assinalados em cinza não corresponde à soma dos seus subitens, por se tratar de uma resposta múltipla. Isto é, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta apenas como uma resposta.

As razões para o fechamento de micro e pequenas empresas indicadas na TAB. 10 comprovam que instituições de apoio ao empreendedor, como Sebrae, Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federações das Indústrias, Cooperativas de Produção e Arranjos Produtivos Locais são alternativas promissoras ao enfrentamento dessas questões, que não são somente econômicas e tecnológicas, mas, principalmente, sociais (GEM, 2008, p. 68). No entanto, é relativamente pequena a parcela de empreendedores de pequenos negócios que buscam informações especializadas, conforme dados de pesquisa do Sebrae (2007) apresentados na TAB. 11.

**Tabela 11 – Proporção de empresas que buscam assessoria para a condução / gerenciamento da empresa**

Busca de auxílio ou assessoria	2003		2004		2005	
	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas
Procurou consultoria	53	52	55	46	55	56
Contador	42	45	42	35	42	43
SEBRAE	18	20	19	13	17	19
Empresas de consultoria	2	0	4	0	4	3

Associações de empresas do ramo	2	2	2	3	2	1
SENAI	2	0	2	0	1	1
Entidades de classe	2	1	2	0	2	0
SESI	0	0	1	0	0	0
SENAR	0	0	0	0	0	0
Outras	0	1	0	0	0	0
Não procurou	47	47	45	54	45	44
NS / NR	1	0	1	0	1	0
<b>Número de empresas</b>	<b>902</b>	<b>180</b>	<b>1.052</b>	<b>127</b>	<b>6.727</b>	<b>446</b>

Fonte: Sebrae (2007), adaptada pelo autor

Nota: Resposta múltipla: cada entrevistado podia dar várias respostas.

Os resultados assinalados em cinza não correspondem à soma dos seus subitens por se tratar de uma resposta múltipla. Isto é, o entrevistado pode citar vários subitens, mas o agrupamento conta apenas como uma resposta.

Segundo Oliveira (2000, p. 33), existe uma variedade muito grande de estudos que constata que a taxa de mortalidade decresce com a idade e o porte dos estabelecimentos. O autor argumenta que nos primeiros anos de vida de uma organização são muitas as incertezas quanto à demanda por seus produtos ou serviços e que o empresário, bem como seus empregados, com o passar do tempo, absorvem maior experiência no ramo de atividade.

Pesquisa do GEM (2008) mostra que empreendedores e empresários de negócios de pequeno porte já entenderam que para iniciar e gerenciar um empreendimento com sustentabilidade o melhor caminho é sempre o do conhecimento. Quanto mais informação o empresário tiver, mais competitiva será sua empresa e maiores serão as perspectivas quanto à longevidade deste porte de organização.

### 2.7.2 Motivos da longevidade das pequenas empresas

Conforme citado na Introdução, o tempo de sobrevivência das organizações, bem como os próprios fatores que interferem na sua longevidade, é um campo de pesquisa relativamente inexplorado no Brasil. Para que seja possível mapear a sobrevivência das organizações brasileiras, é necessário, em primeira instância, que sejam considerados os indicadores de mortalidade das micro e das pequenas empresas divulgados nos últimos anos. A pesquisa mais recente realizada pelo Sebrae (2007), apresentada na justificativa da pesquisa, indica o baixo índice de

longevidade das micro e das pequenas empresas brasileiras, pois 49,4% delas deixam de existir já nos primeiros quatro anos de atividade.

Pereira e Santos (1995) descrevem certas características que tipificam o perfil do empreendedor e que são essenciais para que a empresa alcance o sucesso: motivação para realizar; persistência na busca de objetivos; criatividade, que implica liberdade para agir independentemente; autoconfiança ou estar seguro das próprias ideias e decisões; capacidade de assumir riscos; ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos; capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; e espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

Para Fillion (1999, p. 35), os empreendedores de sucesso nunca param de aprender. A aprendizagem, a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso. Trata-se de uma forma contínua e frequentemente bem detalhada de monitoração-reflexão-digestão do que está acontecendo. Isso conduz à correção, ao ajuste e à melhoria do que é feito e como é feito. Os empreendedores são incentivados a aprender pela sua visão, o que também lhes ajuda a estabelecer diretrizes para aquilo que precisam aprender.

Em resumo, como os empreendedores de sucesso precisam de aprendizagem contínua, a cultura empreendedora deve ser estimulada também nos pequenos empreendimentos

[...] uma vez que os empreendedores são o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas de comunicação etc. (DORNELAS, 2003, p. 16).

Conforme Fialho (2006), somente por meio da contínua capacidade de adaptação do ser humano aos novos paradigmas de gestão é que será possível o seu sucesso na sociedade do conhecimento. E o sucesso das empresas está diretamente ligado aos recursos humanos e ao conhecimento disponível. Por isso, é necessário desencadear este processo de mudança, em nível tanto pessoal quanto empresarial,

por meio de ações que busquem e a formação e consolidação de uma cultura empreendedora.

Ainda conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.79), geralmente, a ação empreendedora é intencional. Os empreendedores intencionam buscar certas oportunidades, entrar em mercados novos e oferecer novos produtos – e raramente esse processo é de conduta não intencional. As intenções capturam os fatores motivantes que influenciam o comportamento. Elas indicam com a intensidade que as pessoas desejam tentar, o quanto pretendem se esforçar para agir assim. Em geral, quanto mais forte a intenção de se empenharem em um comportamento, tanto maior a possibilidade de praticarem. O QUADRO 8 apresenta o histórico e as características dos empreendedores:

<b>CARACTERÍSTICAS E HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR</b>	
<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Educação	A educação reflete não só no nível educacional obtido, mas também no fato de que continua a desempenhar um grande papel auxiliar os empreendedores a lidar com os problemas que enfrentam. A educação formal não é essencial, mas oferece experiência especial quando tem a ver com a área do empreendimento, contribuindo para integração e o acúmulo de novos conhecimentos. Enquanto os indivíduos acreditarem que sua educação torna a ação empreendedora mais viável, haverá mais chance de se tornarem empreendedores.
Valores pessoais	Estudos mostram que o empreendedor tem um conjunto diferente de atitudes quanto à natureza do processo administrativo e quanto aos negócios em geral. Foram destacadas cinco características consensuais atribuídas por grupos de consumidores e de liderança incluem qualidade superior do produto, qualidade de atendimento ao cliente, flexibilidade ou habilidade de se adaptar à mudanças no mercado, administração de alta capacidade e honestidade e ética nas práticas empresariais. Com destaque para a ética e o comportamento ético do empreendedor, pois os empreendedores são diferentes dos gerentes quanto alguns aspectos da ética.
Idade	É importante diferenciar a idade empresarial da idade cronológica, pois a experiência empresarial é dos melhores indicadores para prever o sucesso, especialmente quando o novo empreendimento se situa no mesmo campo da experiência prévia. Em termos de idade cronológica, a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos. Apesar da idade média ter pouco significado, o início precoce em uma carreira empresarial é melhor que tardio. Geralmente, os homens empreendedores tendem a iniciar seu primeiro negócio no início dos 30 anos, enquanto que as mulheres empreendedoras tendem a fazê-lo em meados dessa década da vida.
Histórico profissional	O histórico profissional pode ser não somente um mobilizador negativo na decisão de lançar um novo empreendimento como também desempenhar um papel em seu crescimento e eventual sucesso. A experiência nas seguintes áreas é de particular importância: finanças, desenvolvimento de produtos ou serviços, produção, desenvolvimento de canais de distribuição e preparação de planos de marketing. À medida que o empreendimento se estabelece e começa a crescer, a experiência e as habilidades administrativas tornam-se mais importantes. A maioria dos empreendedores relatam que seu empreendimento mais significativo não foi o primeiro, a experiência da iniciativa anterior é um previsor relativamente bom para iniciar empresas subsequentes.

Quadro 8 – Importância das características e histórico do empreendedor  
 Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 81), adaptado pelo autor.

Outros aspectos devem ser observados para a obtenção de sucesso na condução do negócio. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 83), um dos fatores mais importantes que influenciam os empreendedores em sua carreira é a escolha do modelo de conduta. Os modelos de conduta podem ser pais, irmãos ou irmãs, outros parentes ou outros empreendedores bem sucedidos, que são vistos como catalisadores. O empreendedor necessita de um forte apoio e de um sistema de aconselhamento, principalmente na fase inicial, pois provê informações, conselhos e orientação sobre vários assuntos, como: estrutura organizacional, obtenção de recursos financeiros e marketing. Quanto mais se expandem os contatos e as

conexões iniciais, tornando-se frequentes, tanto mais forte e durável será a rede entre empreendedor e outros indivíduos. Os modelos de conduta se dividem em:

1. **Rede de apoio moral:** é importante para cada empreendedor estabelecer uma rede de apoio moral de familiares e amigos – uma espécie de torcida organizada. Essa torcida tem um papel importante nos vários momentos difíceis e solitários e a constituída por familiares e amigos.
2. **Rede de apoio profissional:** Além do incentivo moral, o empreendedor precisa de um mentor, de associados, de associações comerciais ou de filiações pessoais – todos eles membros de uma rede de apoio profissional. Incluem-se nesta rede: clientes, fornecedores, consultores, advogados, contadores. As Associações Comerciais podem oferecer excelente rede de apoio profissional. Os membros da Associação Comercial podem fazer parte de uma rede regional ou nacional e podem ser cuidadosamente cultivados para manter a competitividade do novo empreendimento, pois podem oferecer dados gerais sobre o setor. São importantes também as afiliações desenvolvidas com indivíduos por meio de hobbies comuns, participação em eventos esportivos, clubes, ações cívicas e grupos de ex-colegas de escola. Esta rede de apoio permite aos empreendedores a oportunidade de acessarem recursos extremamente valiosos.

Segundo Vianna (1993), os empreendedores de sucesso apresentam alguns atributos objetivos e subjetivos que são comuns, tais como: ter uma cultura generalista; exercer e desenvolver a sua visão; considerar o trabalho como fonte inesgotável de prazer; dar um sentido humanista ao trabalho; desenvolver suas atividades entendendo o todo; fazer do seu time uma célula; ter disciplina; entender a relação corpo-mente; ser corajoso; ter pleno entendimento da vida terrena; ter sempre esperança; compartilhar o conhecimento e a experiência; compreender a unicidade do universo; ser competitivo; buscar a essência da verdade; dividir com o mundo; ser organismo vivo aberto; não se amarrar em normas burocráticas; ter consciência das adversidades; ter paciência, persistência e obstinação para vencer obstáculos; e ter obsessão pela qualidade (VIANNA, 1993).

O sucesso do empreendedor difere daquele do administrador. Para o administrador, sucesso é algo mensurável e consiste em nível de lucratividade do negócio, participação no mercado, retorno do investimento realizado, liquidez do negócio, assim por diante. Segundo Dornelas (2001), os empreendedores possuem características a mais – além dos atributos do administrador –, e por isso são vistos como fatores de mudanças e visionários,

[...] pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade [...] (DORNELAS, 2001, p. 21).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), existem diferenças marcantes entre os “gerentes tradicionais” e “os empreendedores”. Os primeiros tendem a ter foco no curto prazo e são mais conservadores na tomada de decisões quando envolve risco. Já os “empreendedores” são mais arrojados e estão voltados para as questões de longo prazo, são visionários e sonham com o sucesso do seu negócio. Para destacar as diferenças existentes, os autores estruturaram um comparativo. No processo de sucesso empreendedor, existem muitas outras variáveis envolvidas. Dentre as várias concordâncias e discordâncias referente ao assunto, uma coisa é fato: um indivíduo dificilmente chegará ao sucesso se não deter características mínimas dos empreendedores vencedores.

O QUADRO 9, extraído de Hisrich, Peters e Shepherd (2009. p. 61), apresenta características que diferem os gerentes tradicionais dos empreendedores:

<i>Continua</i>		
<b>FATORES</b>	<b>GERENTES TRADICIONAIS</b>	<b>EMPREENDEDORES</b>
Motivos principais	Promoção e outras compensações corporativas, tradicionais como escritório, auxiliares e poder.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais e o planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócio entre cinco e 10 anos
Atividade	Delega e supervisiona mais do que envolve diretamente.	Envolvimento direto
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados
Status	Preocupado com símbolos de status.	Nenhuma preocupação com símbolos de status
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Lida com erros e falhas
<i>Conclusão</i>		

<b>FATORES</b>	<b>GERENTES TRADICIONAIS</b>	<b>EMPREENDEDORES</b>
Decisões	Geralmente concorda com os que têm cargos na administração superior.	Segue o sonho com decisão
A quem serve	Aos outros.	A si e aos clientes
História familiar	Membros da família trabalharam em grandes organizações	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazenda.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico

Quadro 9 – Diferenças entre gerentes tradicionais e empreendedores

Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009. p. 61).

Drucker (1986, p. 45) corrobora com a diferença entre os empreendedores e administradores tradicionais apresentados no QUADRO 10, destacando que os empreendedores extrapolam as características consideradas essenciais para os administradores, pois são pessoas que possuem necessidade de criar algo ou, ainda, de inovar em algo existente, pois conseguem ver além do horizonte, enxergam oportunidades mesmo em situações adversas. É um tipo especial de indivíduo que tem revolucionado o mundo. Para estes empreendedores, desafios culturais, religiosos, comerciais, econômicos, políticos etc. são tidos como combustíveis que alimentam a criatividade, a busca por inovação, a quebra de paradigmas e a motivação pessoal, isto é, “seja dinheiro, poder, curiosidade, ou desejo de fama ou reconhecimento, tentam criar valor e fazer uma contribuição” (DRUCKER, 1986, p. 45).

O empreendedor de sucesso possui características extras, além de atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa (DORNELAS, 2001, p. 30).

Existem autores que afirmam que alguns nascem com a capacidade empreendedora; ou seja, que o empreendedor é resultante de uma genética. Essa afirmação já não encontra ressonância no meio científico, que evoluiu para a crença de que as pessoas podem aprender a empreender. No entanto, não se pode definir com certeza se uma pessoa vai ou não obter sucesso na tarefa de empreender e nem mesmo se possui as características tidas como essenciais ao empreendedorismo e se realmente alcançará o sucesso na condução do seu empreendimento (DOLABELA, 1999, p. 28-29).

Em uma revisão conceitual sobre fatores relacionados aos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor, foi possível desenvolver uma matriz com

uma expressiva variedade de características dos empreendedores. A maioria dos autores pesquisados destaca que o administrador sempre se utiliza de habilidades que podem ser inatas ou adquiridas por meio de estudos e da experiência prática. A partir da revisão bibliográfica, foi possível constatar que existe uma variedade de características, algumas citadas por poucos e outras reconhecidas por um maior número de autores. Inovação, correr riscos calculados, necessidade de realização e autoconfiança foram as características mais citadas. Conforme (Quadro 9).

O QUADRO 10 apresenta uma síntese das características dos empreendedores de sucesso comuns a quinze autores:

FATORES DE SUCESSO		GARCIA (2000)	HISRICH, PETERS (2009)	SANTOS (1995)	MCCLELAND (1962)	SHAPERO (1977)	DORNELAS (2001)	HORNADAY (1982)	BERNARDI (2003)	SEBRAE (2009)	ROBBINS (2000)	DOLABELA (1999)	DEGEN (2000)	TIMMONS (1978)	MEREDITH (1982)	LONGEN (1997)	TOTAL
1	Desenvolver habilidades/buscar informações																7
2	Conhecer muito bem o ramo de atuação			-	-	-	-	-	-								5
3	Ser agressivo, corajoso	-															5
4	Ter persistência																11
5	Buscar, aproveitar oportunidades			-													7
6	Correr riscos calculados, gerenciar riscos																13
7	Criatividade	-	-	-													10
8	Ser inovador	-															13
9	Ser independente		-														12
10	Necessidade de realização																13
11	Ter habilidade para relações interpessoais																7
12	Liderança, saber lidera pessoas																9
13	Autocrítica, capacidade de aprendizagem	-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
14	Estabelecer uma boa rede de contatos																10
15	Originalidade, ter iniciativa			-													8
16	Ter autoconfiança ser otimista																14
17	Ser comprometido																13
18	Ter valor para a sociedade		-														3
19	Exigente quanto à qualidade e eficiência			-													3
20	Habilidade para negociação	-															6
21	Ser muito paciente	-	-														2
22	Ser polivalente	-	-	-	-	-	-	-	-								4
23	Orientação para resultado (metas e objetivos)																11
24	Planejar e monitorar sistematicamente																11
25	Envolvimento em longo prazo	-	-	-													5
26	Ter flexibilidade	-		-	-	-	-	-									5
27	Administrar o tempo	-	-														3
28	Obter e organizar os recursos necessários	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
29	Comportamento ético	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Quadro 10 – Síntese das características dos empreendedores de sucesso comuns a quinze autores

Quadro 11 – Síntese das características dos empreendedores de sucesso comuns a quinze autores  
Fonte: Elaborado pelo autor

O QUADRO 10 permite verificar que as características atribuídas ao empreendedor de sucesso são inúmeras. Esse comparativo foi fundamental para cumprir o desígnio geral desse trabalho, oferecendo o roteiro necessário para o desenvolvimento dessa pesquisa, que é identificar as características do empreendedor em relação à longevidade da empresa por ele gerenciada.

O questionário foi elaborado a partir das 12 (doze) características empreendedoras comuns identificadas na revisão literária e relacionadas no QUADRO 10. A cada uma destas 12(doze) características foram associadas 5(cinco) perguntas relacionadas ao comportamento do empreendedor, conforme os QUADRO 2 (McCLELLAND, 1972) , QUADRO 3 (FILLION,1999) , QUADRO 12 (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009)

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve por objetivo identificar a presença das características comportamentais atribuídas aos empreendedores de sucesso nos gestores de micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região. Seguindo os intervalos definidos pelo GEM (2009), para definir as empresas já estabilizadas no mercado, pretendeu-se, ainda, comparar os empreendedores de sucesso que estão no início das atividades, com até 42 meses de atividade, com aqueles que já possuem um tempo mediano nas atividades, mais 42 meses até 84 meses de atividade, aquelas que já estão há um longo tempo neste negócio, com mais de 84 meses de atividade. Para tanto, foi realizado um estudo transversal de caráter descritivo.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir das 12 (doze) variáveis mais frequentes dos diversos autores estudados, conforme mostra o QUADRO 10. Divide-se em dois grupos. O primeiro contém itens relacionados às características das empresas e o segundo aborda questões objetivas relacionadas às diversas características dos empreendedores de sucesso, dentre as mais frequentes observadas na literatura.

O questionário é composto por afirmativas que propõem uma autoreflexão do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert (1979). A pontuação da escala para cada afirmação, expressa o comportamento do entrevistado, considerando pontuação 1, quando for equivalente a “nunca” ter tal comportamento, até o número 5, que equivale “sempre” ter este comportamento.

Este questionário foi submetido ao julgamento de profissionais especializados da área. Um de pré-teste foi aplicado a uma amostra piloto de 30 empreendedores. A partir deste processo, o questionário criado foi avaliado tendo por base a validade de conteúdo e o entendimento das questões propostas pelos entrevistados e a redundância e confiabilidade das escalas utilizadas. Após a execução deste processo, criou-se a versão final do questionário, descrita no anexo A. Em sua

versão final, cada questionário possui 67 questões, divididas nos dois grupos citados anteriormente, a caracterização sociodemográfica dos respondentes e a avaliação das características empreendedoras deles.

A primeira parte do questionário contém 7 questões, relativas à descrição das empresas. A segunda parte contém questões referentes às características empreendedoras mais avaliadas na literatura, divididas em 12 blocos, representando no QUADRO “x” a seguir:

BLOCOS	QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS
01	Q8 a Q12	PERSISTÊNCIA
02	Q13 a Q17	INICIATIVA E BUSCA DE OPORTUNIDADES
03	Q18 a Q22	ESTABELECIMENTO DE METAS/OBJETIVOS
04	Q23 a Q27	CORRER RISCOS CALCULADOS
05	Q28 a Q32	INOVAÇÃO E BUSCA DE INFORMAÇÕES
06	Q33 a Q37	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA
07	Q38 a Q42	SER INDEPENDENTE/ AUTOCONFIANÇA
08	Q43 a Q47	NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO
09	Q48 a Q52	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/ LIDERANÇA
10	Q53 a Q57	REDE DE CONTATOS / PERSUASÃO
11	Q58 a Q62	COMPROMETIMENTO
12	Q63 a Q67	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO

A população (qual o total de empresas das cidades) de estudo se constituiu de todos os empreendedores de pequenas e médias empresas situadas em Teófilo Otoni e região. A amostra é composta por 283 empreendedores, com as características citadas, de um total de 700 questionários distribuídos em parceria com associações comerciais e unidades do Sebrae-MG. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas pela pesquisa.

Caracterizaram-se as empresas sob estudo por meio de técnicas de análise descritiva, como tabelas e medidas resumo, para a identificação de suas principais características. As mesmas técnicas foram utilizadas para avaliar cada um dos itens utilizados para caracterizar as características empreendedoras.

Para avaliar a confiabilidade interna das escalas utilizadas no questionário para

mensurar a comunicação do projeto, a mobilização e a mudança de hábitos, utilizou-se o alfa de *Cronbach*, cujo valor mínimo obtido deve ser maior que 0,6, segundo Hair *et al*, 2009.

Para o desenvolvimento da análise discriminante, os empreendedores foram divididos em três grupos: novos empreendedores – até 42 meses de atividade; empreendedores de médio tempo – mais de 42 até 84 meses; e empreendedores experientes – mais de 84 meses de atividade.

A partir da análise discriminante, construiu-se uma regra de classificação que possibilitou a determinação das características mais apropriadas para dividir os empreendedores da região avaliada nos três grupos em questão, determinando as características empreendedoras que vêm se mantendo e aqueles que se modificaram ao longo do tempo de estudo.

A significância do modelo proposto foi validada por meio do teste de Wilk's Lambda. A qualidade de ajuste do modelo foi obtida com base no do coeficiente de correlação canônica, que mostra a proporção da variabilidade da resposta (grupos de empreendedores) explicada pelas características empreendedoras.

Para determinar se os resultados encontrados são estatisticamente significativos, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativos resultados cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização das empresas:

A caracterização da amostra foi feita com base na análise univariada das informações contidas nas questões da primeira parte do questionário, visando à descrição das empresas estudadas. Essas informações são importantes para determinar o perfil geral delas. Inicialmente, proceder- à a caracterização das empresas segundo o tempo de atividade. (TAB. 12) apresentada a seguir mostra esses resultados.

**Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo o tempo de atividade**

<b>Tempo de Atividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual AC.</b>
Até 42 meses	67	23,7	23,7
De 43 a 84 meses	50	17,7	41,3
Mais de 84 meses	166	58,7	100,0
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Observe que 23,7% das empresas possuem até 42 meses de atividade; 17,7%, de 43 a 84 meses; e 58,7%, mais de 84 meses de atividade. O tempo médio de atividade das empresas foi de 143 meses, mediana de 120 e desvio padrão de 132 meses. A distribuição das empresas segundo o número de funcionários é descrita a na TAB. 13.

**Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de funcionários**

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual AC.</b>
Até 5	156	55,1	55,1
De 6 a 10	68	24,0	79,1
De 11 a 15	23	8,1	87,2
De 16 a 20	10	3,5	90,7
Mais de 21	22	7,8	98,6
Sem resposta	4	1,4	100
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A grande maioria das empresas possui até 5 funcionários, representando 55,1%, sendo que quase 91% possuem no máximo 20 funcionários. Em média, as empresas possuem 8 funcionários, sendo a mediana de 5 funcionários e o desvio padrão igual a 8,8. A distribuição do faturamento anual bruto das empresas é apresentada na TAB. 14.

**Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo o faturamento**

<b>Faturamento Anual</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até R\$ 200 mil	81	28,6	28,6
De R\$ 200 a R\$ 399 mil	79	27,9	56,5
De R\$ 400 a R\$ 599 mil	34	12,0	68,5
De R\$ 600 a R\$ 799 mil	18	6,4	74,9
De R\$ 800 a R\$ 999 mil	15	5,3	80,2
Acima de R\$ 1 milhão	32	11,3	91,5
Sem Resposta	24	8,5	100,0
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Possuem faturamento médio anual de até 200 mil reais 28,6% das empresas e 11,3% possuem faturamento acima de 1 milhão de reais. Importante salientar que 8,5% dos entrevistados não responderam à questão relacionada ao faturamento da empresa. A média do faturamento anual das empresas consideradas na pesquisa foi de 616 mil reais, mediana de 300 mil e desvio padrão de 1,3 milhão. O ramo de atividade das empresas participantes da pesquisa é descrito a seguir pela TAB. 15.

**Tabela 15 – Distribuição das empresas segundo setor de atividade.**

<b>Setor de Atividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Indústria	13	4,6
Comércio	215	76,0
Serviços	71	25,1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Percentual em relação ao total de empresas (283).

Das empresas que participaram da pesquisa, 4,6% possuem atividade ligada ao setor industrial; 76,0% ao setor de comércio; e 25,1% , ao setor de serviços.

A seguir, é feita a comparação de cada uma das características dos empreendedores de sucesso, segundo os itens utilizados para mensurar cada uma das características.

#### 4.2 Descrição dos itens utilizados para mensurar as características dos empreendedores de sucesso:

A avaliação individual das questões que caracterizam os empreendedores de sucesso será feita com base na da nota média obtida em cada um dos itens que compõem a questão e seu respectivo desvio padrão, para cada um dos grupos avaliados. Para cada item, quanto maiores as notas obtidas, considera-se mais evidente a presença da característica nos empreendedores.

Inicialmente, avaliam-se os itens que compõem a Persistência (Q8 a Q12). Construiu-se a TAB. 16, que contém os valores obtidos, de acordo com a opinião dos respondentes, para média e o desvio padrão dos itens avaliados, divididos para cada um dos grupos pesquisados.

**Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da Persistência**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q8	4,48 (0,73)	4,52 (0,79)	4,46 (0,84)
Q9	4,31 (0,76)	4,38 (0,75)	4,22 (0,89)
Q10	4,49 (0,74)	4,32 (0,95)	4,35 (0,85)
Q11	3,71 (1,30)	3,76 (1,11)	3,67 (1,15)
Q12	4,10 (1,04)	4,12 (1,09)	4,20 (1,05)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Todos os itens que avaliam a persistência, de acordo com a percepção dos respondentes dos três grupos considerados na pesquisa, possuem nota média acima de 3, com desvio padrão próximo de 1, considerando uma variação baixa. Assim, todos os itens foram considerados satisfatórios, de acordo com os respondentes dos três grupos.

Os itens mais bem avaliados, na visão dos entrevistados, foram o Q8 e Q10 (O empresário dedica tempo para encontrar solução para o problema e Persiste em sua tarefa mesmo diante de obstáculos). Já a questão Q11 (O empresário insiste várias vezes para que façam o que ele quer) foi a que obteve notas mais baixas nos três grupos. Com relação aos grupos avaliados, as notas obtidas são muito próximas para todas as questões avaliadas.

A descrição dos resultados obtidos para os itens que compõe a Busca de oportunidades (Q13 a Q17), de acordo com a opinião dos respondentes, pode ser observados na TAB. 17, que descreve a média dos itens e seus respectivos intervalos de confiança, divididos pelos grupos pesquisados.

**Tabela 17 – Média e IC 95% para os itens da Iniciativa e Busca de Oportunidades**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q13	4,31 (0,87)	4,31 (0,87)	4,30 (0,85)
Q14	4,56 (0,87)	4,42 (0,88)	4,50 (0,80)
Q15	4,26 (0,88)	4,36 (0,66)	4,31 (0,86)
Q16	3,92 (1,04)	4,10 (1,01)	3,86 (0,97)
Q17	4,55 (0,65)	4,50 (0,88)	4,45 (0,83)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Dentre os itens que avaliam a Busca de oportunidades, também se observa avaliações positivas para os três grupos e uma similaridade grande entre eles. Os itens mais bem avaliados, na visão dos entrevistados, foram os Q14 e Q17 (O empresário gosta de desafios e novas oportunidades e O empresário busca pessoalmente ficar atualizado no seu negócio, criando novas oportunidades). De outro lado, a questão com menor avaliação, segundo os respondentes, foi a Q16 (O empresário aventura-se a fazer coisas novas e diferentes das que já fizeram). Novamente, as notas obtidas são muito próximas para os três grupos avaliados.

A seguir, procede-se à avaliação dos itens que compõem a questão do Estabelecimento de metas/objetivos (Q18 a Q22). A TAB. 18, mostra a média dos itens e seus intervalos de confiança, divididos para cada um dos grupos pesquisados.

**Tabela 18 – Média e IC 95% para os itens do Estabelecimento de Metas/Objetivos**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q18	4,13 (0,99)	4,06 (1,23)	4,00 (1,16)
Q19	4,05 (0,86)	4,00 (1,08)	4,12 (0,99)
Q20	4,61 (0,60)	4,54 (0,76)	4,59 (0,71)
Q21	4,27 (0,93)	4,08 (1,20)	4,10 (1,10)
Q22	4,08 (1,13)	4,04 (0,90)	4,28 (0,98)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

A análise da TAB. 18 permite observar, de acordo com os respondentes, que estas características estão bem presentes nos empreendedores, com notas médias superiores a 4 (Usualmente). Assim, todos os itens foram considerados satisfatórios, de acordo com os respondentes dos três grupos avaliados. O item mais bem avaliado, na visão dos entrevistados, foi Q20 (O empresário sempre gosta de pensar no futuro). Os grupos avaliados apresentaram notas bem similares para todos os itens avaliados.

Os itens que avaliam a capacidade de correr riscos calculados (Q23 a Q28), segundo as respostas obtidas, estão caracterizados na TAB. 19, que contém a média e o desvio padrão das respostas, obtidas para cada um dos grupos.

**Tabela 19 – Média e IC 95% dos itens da Capacidade de Correr Riscos Calculados**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q23	4,37 (0,71)	4,3 (0,88)	4,26 (0,81)
Q24	3,71 (1,17)	4,06 (1,03)	3,86 (1,06)
Q25	3,95 (1,11)	4,00 (1,08)	4,16 (1,00)
Q26	3,46 (1,35)	3,74 (1,19)	3,35 (1,17)
Q27	3,89 (1,11)	4,04 (1,04)	3,72 (1,14)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

As notas obtidas estão, em média, entre 3 e 4 (Algumas vezes e Usualmente). A questão mais bem avaliada foi Q23 (O empresário prefere situações em que pode controlar ao máximo até atingir o resultado final). Já a questão Q26 (O empresário faz coisas que outras pessoas consideram arriscadas) apresentou as menores notas para os grupos avaliados, sendo que o grupo 2 apresenta maiores resultados que os outros dois.

A avaliação dos itens que compõem a Inovação/Busca de informações (Q28 a Q32) é mostrada na TAB. 20, que contém valores obtidos, de acordo com a opinião dos respondentes, para média e o desvio padrão, divididos para cada um dos grupos pesquisados.

**Tabela 20 – Média e IC 95% para os itens da Inovação/Busca de Informações**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q28	4,16 (0,86)	4,34 (0,77)	4,12 (0,92)
Q29	3,89 (1,00)	4,00 (1,08)	4,03 (1,12)
Q30	4,05 (0,98)	4,32 (0,91)	4,19 (0,95)
Q31	3,65 (1,21)	4,10 (1,05)	3,64 (1,22)
Q32	3,68 (1,28)	3,74 (1,17)	3,45 (1,22)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Todas as questões foram avaliadas positivamente para todos os grupos avaliados. Dentre os itens mais bem avaliados está a questão Q28 (O empresário quando inicia um novo projeto ou tarefa, coleta todas as informações possíveis antes de dar continuidade a ele). De outro lado, as questões com menor avaliação foram Q31 e Q32 (O empresário busca implementar iniciativas de difícil imitação pelos concorrentes e Premia as sugestões dos funcionários como forma de estimular a criatividade).

Para avaliar os itens que compõem a Exigência de qualidade e eficiência (Q33 a Q37), construiu-se a TAB. 21, que contém os valores obtidos, de acordo com a opinião dos respondentes, para a média dos itens e o desvio padrão, divididos para cada um dos grupos pesquisados.

**Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens da Exigência de Qualidade e Eficiência**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q33	4,10 (0,95)	4,26 (0,80)	4,04 (0,92)
Q34	3,97 (0,95)	4,32 (0,89)	4,03 (0,96)
Q35	3,97 (1,02)	3,74 (1,42)	3,80 (1,16)
Q36	4,22 (0,81)	4,24 (0,93)	4,29 (0,84)
Q37	3,82 (1,11)	3,84 (0,97)	3,92 (1,10)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Novamente, observa-se uma avaliação positiva dos itens que compõem a exigência de qualidade e eficiência, com notas médias acima de 3. A questão que apresenta maior nota foi a Q36 (O empresário sempre busca uma maneira melhor e mais rápida para terminar uma tarefa). A questão Q37 (O empresário e seus funcionários participam de cursos para qualificação profissional) apresentou menores resultados.

A análise dos itens que compõem a Independência/Auconfiança (Q38 a Q42) está assinalada na TAB. 22, que apresenta os resultados obtidos, de acordo com a opinião dos respondentes, para a média e o desvio padrão para os itens avaliados, divididos para cada um dos grupos pesquisados.

**Tabela 22 – Média e IC 95% para os itens da Independência/Autoconfiança.**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q38	4,26 (0,82)	4,17 (1,00)	4,16 (0,90)
Q39	3,28 (1,27)	3,32 (1,26)	3,08 (1,18)
Q40	4,53 (0,65)	4,34 (0,65)	4,36 (0,79)
Q41	3,46 (1,44)	3,20 (1,61)	2,93 (1,55)
Q42	3,64 (1,35)	3,47 (1,36)	3,46 (1,24)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Aqui também os empreendedores foram bem avaliados, apresentando notas acima no nível médio 3. A questão em que apresentaram melhor avaliação foi a Q40 (O empresário tem confiança em seu sucesso quando executa algo difícil e desafiador) e a pior foi a Q39 (O empresário muda a sua maneira de pensar se outros discordam energicamente de seu ponto de vista). Os grupos avaliados apresentam a mesma tendência com respostas similares. A TAB. 23 apresenta os resultados obtidos para Necessidade de Realização.

**Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da Necessidade de Realização.**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q43	3,91 (1,23)	4,08 (0,98)	3,84 (1,21)
Q44	3,75 (1,35)	4,26 (0,98)	3,90 (1,14)
Q45	4,35 (0,81)	4,46 (0,90)	4,51 (0,71)
Q46	4,59 (0,62)	4,56 (0,76)	4,72 (0,58)
Q47	4,59 (0,60)	4,66 (0,62)	4,63 (0,67)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Os itens que compõem a característica empreendedora de necessidade de realização foram também avaliados positivamente, segundo os respondentes. As questões Q46 e Q47 (O empresário sente-se importante fazendo um trabalho de alta qualidade e Canaliza todo os esforços para que seu negócio seja o melhor do ramo) foram as mais bem avaliadas. De outro lado, a questão Q44 (O empresário julga que o desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro) foi a que apresentou a menor nota. A seguir, é feita a descrição da característica do Relacionamento Interpessoal/Liderança (Q48 a Q52) TAB. 24.

**Tabela 24 – Média e IC 95% para os itens do Relacionamento Interpessoal/Liderança.**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q48	4,50 (0,76)	4,40 (0,60)	4,42 (0,84)
Q49	4,40 (0,71)	4,26 (0,72)	4,35 (0,79)
Q50	2,37 (1,46)	2,37 (1,55)	2,09 (1,41)
Q51	3,58 (1,25)	3,76 (1,33)	3,30 (1,37)
Q52	4,29 (0,92)	4,08 (1,12)	3,95 (1,15)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

No caso do Relacionamento interpessoal/liderança (Q48 e Q52), os empresários apresentaram características positivas em quase todas as questões, com notas elevadas, principalmente na questão Q48 (Existe uma clara definição da responsabilidade de cada funcionário e conhecimento das normas de funcionamento da empresa). De outro lado, a questão Q50 (O empresário usa de ameaças e punições para garantir o comprometimento dos funcionários) foi a que apresentou resultados em média mais baixos. A seguir, são apresentados os resultados para Rede de contatos e persuasão (Q53 a Q57), TAB. 25.

**Tabela 25 – Média e IC 95% para os itens da Rede de Contatos e Persuasão**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q53	4,05 (0,95)	4,18 (0,91)	4,01 (0,82)
Q54	3,45 (1,19)	3,7 (1,18)	3,34 (1,10)
Q55	3,38 (1,19)	3,84 (0,97)	3,20 (1,09)
Q56	4,20 (0,92)	4,08 (1,20)	4,16 (1,05)
Q57	4,04 (1,17)	3,96 (1,29)	4,28 (1,02)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

No caso da Rede de Contatos e Persuasão (Q53 e Q57), também se observa fortemente sua presença nos entrevistados. A questão Q56 (O empresário mantém contato com empresários de outros centros e tem um bom relacionamento com empresas da cidade no mesmo ramo) apresentou os melhores resultados e a questão Q55 (O empresário consegue que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar) apresentou os piores resultados. Os grupos apresentam resultados similares, exceto para a Q55, em que o grupo 2 destoa dos demais, apresentando esta característica de forma mais marcante. A seguir é feita a descrição do Comprometimento (TAB. 26).

**Tabela 26 – Média e IC 95% para os itens da Avaliação do Comprometimento.**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q58	4,56 (0,58)	4,54 (0,64)	4,51 (0,66)
Q59	4,61 (0,57)	4,58 (0,67)	4,69 (0,58)
Q60	4,16 (0,99)	4,38 (0,85)	4,47 (0,88)
Q61	3,82 (1,30)	3,84 (1,37)	3,50 (1,33)
Q62	4,08 (0,79)	4,28 (0,70)	3,96 (0,96)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

As questões que compõem o Comprometimento foram todas avaliadas de forma positiva, com notas médias acima de 3. Dentre estas, a mais bem avaliada foi a Q59 (O empresário é fiel com as promessas que faz) e a que apresentou menor nota foi a Q61 (O empresário acha que sua família e vida pessoal são mais importantes que os compromissos profissionais). Novamente, os grupos apresentaram notas muito próximas. A TAB. 27, apresenta a caracterização dos empresários com relação ao Planejamento e Monitoramento Sistemático.

**Tabela 27 – Média e IC 95% para os itens do Planejamento e Monitoramento Sistemático**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Q63	3,98 (0,87)	4,02 (0,97)	3,91 (0,93)
Q64	4,02 (0,90)	3,96 (0,98)	4,00 (0,92)
Q65	4,37 (0,69)	4,3 (0,83)	4,23 (0,80)
Q66	4,35 (0,71)	4,48 (0,70)	4,35 (0,83)
Q67	4,31 (0,80)	4,38 (0,75)	4,18 (0,90)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

A TAB. 27 mostra que todos os empresários apresentam fortemente as características dos itens que compõem o Planejamento e Monitoramento Sistemático. Destaque positivo para as questões Q65 e Q66 (O empresário analisa criteriosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa e Recorre a outro método para solucionar um problema caso o método usado não de os resultados esperados). De outro lado, a questão Q63 (O empresário ao planejar um projeto grande divide-o em tarefas mais simples) apresenta os piores resultados dentro do grupo.

### **4.3 Avaliação da confiabilidade das escalas**

Antes de iniciar a comparação dos grupos em relação às características empreendedoras, é preciso avaliar a adequação das escalas utilizadas para mensurar cada uma dessas variáveis. Para tanto, utilizou-se o teste de confiabilidade interna dos dados, alfa de Cronbach. Concluiu-se que a consistência interna das escalas é boa quando o valor encontrado está acima do nível mínimo aceitável, que é de 0,6 (Hair, 2009).

Para avaliar o impacto individual de cada uma das questões na confiabilidade, as escalas utilizadas seguiram o mesmo teste, porém excluindo-se o item avaliado. Se este item for realmente importante para a adequação das escalas, o valor de alfa diminuirá substancialmente em relação ao valor geral obtido, ficando abaixo do nível mínimo de 0,6. De outro lado, se a questão retirada impacta de forma negativa a adequação das escalas, o valor de alfa será bem maior que aquele obtido para todos os itens.

A TAB. 28 apresenta o valor de alfa obtido para cada um dos construtos utilizados neste estudo, bem como as questões que prejudicaram substancialmente o valor da confiabilidade das escalas, e que por isso foram retiradas da análise.

**Tabela 28 – Alfa de Cronbach avaliado se cada item é deletado**

Variável	Itens Excluídos	Alfa de Cronbach Final
Persistência	-	0,592
Iniciativa e busca de oportunidades	-	0,439
Estabelecimento de metas/objetivos	-	0,659
Correr riscos calculados	-	0,567
Inovação/busca de informações	-	0,705
Exigência de qualidade e eficiência	-	0,587
Ser independente/autocofiança	-	0,510
Necessidade de realização	-	0,617
Relacionamento interpessoal/liderança	-	0,645
Rede de contatos e persuasão	-	0,581
Comprometimento	-	0,475
Planejamento e monitoramento sistemático	-	0,751

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A análise da TAB. 28 nos permite observar que a variável Iniciativa e Busca de oportunidades apresentou um valor de alfa bem abaixo do nível mínimo aceitável de 0,6. Já para as demais variáveis o valor foi aceitável, ficando acima ou bem próximo de 0,6. A seção a seguir apresenta a análise dos resultados médios obtidos para cada uma das variáveis avaliadas no estudo 9.

#### 4.4 Análise exploratória

##### 4.4.1 Identificação e tratamento de *missings*:

Dentre todas as questões levantadas pelo estudo para mensurar as características empreendedoras dos entrevistados, não se observou nenhum dado faltante. Ou seja, todas as questões foram respondidas por todos os entrevistados (representantes das empresas). Assim, o próximo passo constituiu-se em obter caracterização da média obtida para as notas atribuídas a essas características, na visão dos entrevistados.

##### 4.4.2. Análise descritiva dos resultados

A descrição dos resultados obtidos para cada uma das características dos empreendedores de sucesso, avaliadas entre os respondentes da pesquisa, será

feita pela média das notas obtidas em cada um dos itens que compõem as respectivas questões. Assim, a nota dos empreendedores obtida para Persistência é composta pela média das questões Q8 a Q12. Estes resultados estão descritos na TAB. 29, que apresenta a média e o desvio padrão das notas obtidas.

**Tabela 29 – Média e IC 95% para as características dos empreendedores**

Questões	Grupo 1 (até 42 meses)	Grupo 2 (de 43 a 84 meses)	Grupo 3 (acima de 84 meses)
Persistência	4,22 (0,54)	4,22 (0,59)	4,18 (0,59)
Iniciativa e busca de oportunidades	4,32 (0,48)	4,36 (0,47)	4,28 (0,48)
Estabelecimento de metas/objetivos	4,23 (0,51)	4,13 (0,66)	4,22 (0,68)
Correr riscos calculados	3,88 (0,68)	4,02 (0,65)	3,87 (0,61)
Inovação/busca de informações	3,89 (0,66)	4,10 (0,59)	3,88 (0,77)
Exigência de qualidade e eficiência	4,01 (0,65)	4,08 (0,59)	4,02 (0,60)
Ser independente/autoconfiança	3,83 (0,67)	3,70 (0,73)	3,60 (0,66)
Necessidade de realização	4,24 (0,53)	4,40 (0,58)	4,32 (0,57)
Relacionamento interpessoal/liderança	3,83 (0,63)	3,78 (0,71)	3,62 (0,71)
Rede de contatos e persuasão	3,82 (0,69)	3,95 (0,65)	3,80 (0,62)
Comprometimento	4,25 (0,47)	4,32 (0,55)	4,23 (0,47)
Planejamento e monitoramento sistemático	4,21 (0,48)	4,22 (0,64)	4,13 (0,63)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

\* Média (Desvio Padrão).

Os grupos são bem próximos em relação a todas as características avaliadas. O grupo de empresas com tempo de atividade mediano (Grupo 2: 43 a 84 meses) apresenta médias superiores aos outros dois, com exceção para Estabelecimento de metas/objetivos, Ser independente/autoconfiança e Relacionamento em que interpessoal, em que o grupo de empreendedores com menor tempo de atividade apresentou resultados menores.

#### 4.5 Análise discriminante

O primeiro passo para o desenvolvimento da análise discriminante consiste na definição, *a priori*, dos grupos de estudo. Assim, criou-se uma variável resposta categórica, que classifica os empreendedores de acordo com o tempo de atividade de suas respectivas empresas. As empresas foram classificadas em três grupos:

atividade recente – até 42 meses; de atividade mediana – mais de 42 até 84 meses; e de longa atividade – mais de 84 anos.

A partir dessa nova variável resposta, categórica, e das questões inerentes às características dos empreendedores de sucesso, criou-se o modelo de análise discriminante, para obter uma regra de classificação que possibilite a determinação dos indicadores mais apropriados para discriminar os empreendedores, segundo o tempo de atuação no mercado. Além disso, o modelo permitirá, a partir das características de um novo empreendedor, classificá-lo em um dos três grupos citados anteriormente.

#### 4.5.1. Seleção do modelo discriminante

Para determinar as características empreendedoras que possuem maior poder de discriminação com relação aos três grupos avaliados em relação ao tempo de atividade (atividade recente, atividade mediana e longa atividade), utilizou-se o teste de Wilk's Lambda, que compara a média das notas obtidas para cada grupo. Este teste mostra as variáveis independentes (características empreendedoras) avaliadas que melhor discriminam o grupo de empresários em questão, de acordo com os grupos avaliados.

**Tabela 30 – Média e IC 95% para as características dos empreendedores**

Questões	Wilk's Lambda	F	P-valor
Persistência	0,999	0,122	0,885
Iniciativa e busca de oportunidades	0,997	0,486	0,616
Estabelecimento de metas/objetivos	0,997	0,435	0,648
Correr riscos calculados	0,992	1,133	0,324
Inovação/busca de informações	0,987	1,786	0,170
Exigência de qualidade e eficiência	0,999	0,189	0,828
Ser independente/autoconfiança	0,979	3,014	0,050
Necessidade de realização	0,992	1,112	0,330
Relacionamento interpessoal/liderança	0,982	2,587	0,077
Rede de contatos e persuasão	0,993	1,044	0,353
Comprometimento	0,996	0,631	0,533
Planejamento e monitoramento sistemático	0,996	0,631	0,533

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A partir da TAB. 30 pode-se perceber que a única característica em que os empreendedores dos grupos avaliados apresentam diferença foi Ser independente/autoconfiança. O modelo construído a partir desta variável conseguiu discriminar os três grupos de forma significativa, a partir do teste de Wilk's Lambda, que compara a média das três funções discriminantes criadas.

Para todas as outras questões não existe diferença significativa entre os três grupos avaliados em termos de nota média. Assim, conclui-se que os grupos avaliados são similares em relação a todas as características empreendedoras, exceto Ser independente/autoconfiança.

#### 4.5.2 Análise e interpretação do modelo discriminante final

Propõe-se aqui a avaliar o modelo final obtido, a partir da característica empreendedora (Ser independente/autoconfiança), que é capaz de discriminar os grupos avaliados, além de interpretar os resultados advindos dele. Este modelo desenvolveu duas funções discriminantes, formada a partir da questão citada anteriormente. As principais características da função discriminante obtida são descritas na TAB. 31.

**Tabela 31 – Avaliação da significância da função discriminante**

Auto Valor	Variância Explicada (%)	Wilk's Lambda	Qui Quadrado	G.L.	Sig.	Coef. Correl. Canônica
0,022	100	0,979	5,965	2	0,05	0,145

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 31 mostra que o modelo obtido se mostrou significativo (p-valor = 0,05) e que o ajuste aos dados não é tão elevado, tendo uma explicabilidade relativamente baixa, de acordo com o coeficiente de correlação canônica (0,145). Porém, por se tratar de um estudo da área social, em que o controle sobre o processo não existe e existem várias outras variáveis que não foram incluídas no modelo, mas que interferem nos resultados, o ajuste obtido é considerado razoável.

A seguir, será avaliada a tendência da relação entre a independência/autoconfiança e os grupos avaliados por meio da (TAB. 32).

**Tabela 32 – Coeficientes padronizados da função discriminante canônica**

Característica Empreendedora	Coeficientes da Função Discriminante
Ser independente/autoconfiança	1,476

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De acordo com o coeficiente obtido, é possível observar que existe uma relação direta entre as questões e a classificação no grupo relacionados ao tempo de atuação da empresa. Assim, quanto maior o valor atribuído pelo entrevistado às questões de ser independente/autoconfiança, mais próximo ele estará do grupo com maior tempo de atuação no mercado (acima de 84 meses). Os grupos avaliados apresentam respostas muito similares em todas as outras questões avaliadas.

Em relação às variáveis pesquisadas, que se basearam em estudos anteriores, conforme apresentado no QUADRO 10, verificou-se que única variável que a discriminaria entre os grupos de empresas de empresa caracterizada pela sua longevidade foi Independência e autoconfiança.

As demais variáveis foram relevantes para a análise, pois, de maneira geral, o empreendedor entrevistado, para a maioria das questões, deu, escore maior que 3. Isso significa que as questões escolhidas a partir da teoria são consideradas relevantes para o sucesso dos empreendedores locais. Ou seja, em qualquer fase do ciclo de vida dessas empresas as características empreendedoras são importantes, com destaque para Independência e autoconfiança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar as principais características dos empreendedores e sua relação com a longevidade das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni-MG e região.

Na primeira etapa, realizou-se, uma revisão teórica sobre o conceito de empreendedorismo, no sentido de fornecer maior compreensão sobre as diferentes abordagens do tema. Pode-se constatar que há alguma divergência entre os autores sobre a origem histórica do fenômeno, mas uma concordância ao afirmar que, de forma científica, o estudo do empreendedorismo é recente. Alguns autores defendem que as linhas de pesquisa de maior interesse entre os pesquisadores são a econômica e a comportamental.

A revisão da literatura teórico-conceitual permitiu concluir que ainda não se chegou ao nível de poder avaliar uma pessoa e, então, com certeza, afirmar se ela vai ou não ser bem sucedida como empreendedora. No entanto, apesar de não existir uma fórmula padrão para ser um empreendedor de sucesso, pode-se afirmar que os indivíduos que queiram abrir seu próprio negócio ou conduzir algum tipo de empreendimento precisam adotar alguns comportamentos essenciais existentes no empreendedorismo, que, de certa forma, estariam relacionados às variáveis desta pesquisa.

A empresa, ao longo de sua vida, adquire características que se estruturam no tempo e determinam a estilo de administração e sua atuação da organização no mercado. Investigar influências das características comportamentais do empreendedor ao longo da existência da sua empresa é uma maneira de conhecer os problemas a serem enfrentados, na tentativa de prevenir-se e, conseqüentemente, de permitir a identificação e o aperfeiçoamento.

As características comportamentais dos empreendedores de sucesso pesquisadas neste estudo foram: 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. Dentre estas, a de maior relevância para as empresas deste estudo, em relação ao que tem garantido a longevidade das empresas de Teófilo Otoni e região, foi a variável independência e autoconfiança do empreendedor.

Em relação à proposta desta pesquisa de comparar a evolução das características do comportamento empreendedor com a longevidade das pequenas empresas de Teófilo Otoni e região, os resultados obtidos identificaram que, dentre as quinze características pesquisadas, apenas a variável independente/autoconfiança sobressaiu assim quanto maior o valor atribuído a esta questão pelo entrevistado, mais próximo ele estará do grupo com maior tempo de atuação no mercado (acima de 84 meses). Apesar de relacionamento pessoal e liderança apresentar P-valor acima de 0,05, pode-se considerar este item relevante para esta análise, a 0,10 de significância.

#### Limitações e recomendações:

Ao encerrar a pesquisa surgem às limitações que neste momento se tomam recomendações para futuros trabalhos. Neste trabalho o que se pretendeu foi relacionar as características atribuídas aos empreendedores à longevidade das micro e pequenas empresas. Será importante novas explorações que possam auxiliar na elaboração de estudos oferecendo indicadores que contribuam para a longevidade dos pequenos negócios, bem como instrumentos de qualificação que estimulem a adoção de práticas empreendedoras que estão associadas à longevidade dos pequenos negócios e com ela a geração de emprego, renda e desenvolvimento local.

Na região pesquisada as pequenas e micro empresas do setor varejista, segundo a Federação do Comércio – FECOMÉRCIO(2009), representam 99,5% do total de empresas da cidade de Teófilo Otoni, a mais importante da região, e são responsáveis por 83,0% dos empregos gerados pelo setor. Sendo que as empresas que participaram da pesquisa, 4,6% possuem atividade ligada ao setor industrial, 76,0% possuem atividade ligada ao setor de comércio e 25,1% possuem atividade

ligada ao setor de serviços. Sendo interessante realizar a pesquisa em outras regiões, onde o setor industrial tenha maior representatividade.

O resultado da pesquisa é representativo da população estudada, assim, recomenda-se que outros estudos sejam estruturados em outras regiões, em micros, pequenas e médias empresas, com o intuito de formar um comparativo macro regional. O objetivo deste servirá para a formação de um banco de dados sobre os perfis empresariais, não apenas quantitativamente, mas de maneira qualitativa. Desta forma. Futuras ações a serem implementadas, terão respaldo para estabelecer um vetor de trabalho a ser traçado com público empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, S The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, 65-94, Spring, 2000.

AZEVEDO, João H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S.. **Let chaos reign, then rein in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity**. Strategic Management Journal, 28: 965-979 2007

CANTILLON, Richard. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Fani Goldfarb Figueira trad. Curitiba: Segesta Editora, 2002.

CASTELLS, Manoel. A empresa em rede: a cultura, as instituições e as organizações da economia informacional. In: CASTELLS, Manoel. **A sociedade em rede**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. Cap. 3, p. 209-263.

CHER, R. **A gerência da pequena e média empresa**. São Paulo: Maltese, 1991.

BRASIL. Decreto Lei nº 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília**, p. 06, de 1º de abril de 2004.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na MPE 2008**. São Paulo: DIEESE, 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2009

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser**: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. 3 ed. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

DORNELAS, F.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, F.C.A.. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, PETER. F. **Inovação e espírito empreendedor: Princípios e praticas**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & CIA. LTDA, Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUNKELBERG, Willian C.; COOPER, Arnold C. **Entrepreneurial typologies**: an empirical study. Massachusetts: Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, USA, 1982.

ÉSTHER, Angelo Brigato; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcos Tanure. Pequenas Empresas: reflexões e perspectivas de ação. In: DOLABELLA, Fernando. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. Juiz de Fora: Editora UFJF, P.15, 2006.

FECOMÉRCIO MINAS, **Perfil econômico de Teófilo Otoni-MG**, Departamento de Economia, 2009

FIALHO, F. A. P. Org **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora VB, 2006.

FILLION, Louis J. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, vol. 31, n. 3. jul./set.: p.63-72. 1991.

FILLION, Louis J. Visão e relações: elementos para um meta-modelo empreendedor. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6. p. 55-61, nov./dez. 1994.

FILLION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.34, n.2, p. 5-28, abril/jun.1999a.

FILLION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: FGV, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999b.

FLECK, D. Archetypes of Organizational Success and Failure. **Proceedings of the 2005 Academy of Management Annual Meeting**. Honolulu, Hawaii, ago. 2005

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor**. Brasília: SEBRAE, 2008. Disponível em: <ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/GEM\_2008.pdf> Acesso em: 20 abr. 2009

HAIR, Joseph F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; **Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital**. Ed. Robert D.Hisrich. Lexington: Lexington Books, 1986.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; **Empreendedorismo**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD A. Dean; **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging Field: entrepreneurship and the family firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 19, n. 1, p. 9-24, fall, 1994.

LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, FEA/USP, v.31, n.2, p. 53-59, abri./jun, 1991.

LEONE, N.M.C.P.G.. As especificações das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, abr./jun. 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979

LYNSKEY, Michael J. (Ed.) **Entrepreneurship and organization**: The role of the entrepreneur in organizational innovation. Oxford: Oxford University Press, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books. 1997.

LONGO, Leonardo de Paula. **Diagnóstico de empresas**: aplicação a pequenas e médias empresas. 1990. Dissertação Mestrado em Administração –Escola de Administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.1990.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. **The relationship of generic strategy typing and organizational longevity**: A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. *Competitive Review: An International Business Journal*, v. 17, no. ½, 2007, pp.94-108

MCCLELLAND, Davi C. The achievement motive in economic growth. In: QUILBY, Peter. ed., **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971. p. 109-122.

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

MCCLELLAND, Davi C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233. 1985.

MINER, J.B. A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 9, p. 319-334. 1997.

MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual das Informações Sociais – RAIS**, 2007.

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

MOTTA, F.C.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

OLIVEIRA, Paulo André de Souza; NAJBERG, Sheila e PUGA, Fernando Pimentel. Sobrevivência das firmas no Brasil: Dez. 1995/Dez. 1997. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro: v7, n. 13, p. 33-48, jun. 2000.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – O CDE. **Perspectives de l'OCDE sur les PME**. France: 2002.

PEREIRA JUNIOR, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese Doutorado em Administração - FEA-USP, São Paulo, 1996.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do Venture capitalists' implicit theories on new business success/ failure have empirical validity? **Internacional Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p.395-420, 2002.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Ensaio**: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo. Maria Inês Mansinho e Ezequiel de Almeida Pinho Trad. Lisboa: Celta Editora, 1996.

SEBRAE/SP. **Sobrevivência e mortalidade da empresas paulista de 1 a 5 anos**. Relatório de Pesquisa, São Paulo: SEBRAE, Edição 2005, 2005.

SEBRAE/SC. **Anuário traça o perfil do Mercado de trabalho nas MPes**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 10 out. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/noticias/default.asp?materia=14527>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

SEBRAE/MG. **Ponto de Partida**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 01 agosto 2008. Disponível em: < [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br) > Acesso em: 20 abr. 2009

SEBRAE. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 20 agosto 2007. Disponível em: <http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=6386717&canal=251> Acesso em: 10 dez. 2009

SHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1985

SOUZA, Eda Castro L. de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino Org. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. **The Heart of Entrepreneurship**. Boston: Harvard Business Review, v. 63, n. 2, p. 85-95, 1985

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 208 p. (Dissertação) Mestrado em Engenharia. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

TERRITÓRIO MUCURI. **Diagnóstico rápido participativo**. Belo Horizonte, IDENE, Disponível em: <http://www.territoriomucuri.org/?item=CONTEUDO&codConteudoRaiz=0&cod:> 20 abr. 2010

TIMMONS, J.A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century**. 4th edition. Chicago, IL: Irwin, 1994.

VIANNA, M.A.F. **Que crise é esta**: atributos da empresa triunfadora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

## APÊNDICES

### Apêndices A – Questionário – pesquisa sobre perfil dos empreendedores de Teófilo Otoni

QUESTIONÁRIO Nº

**Bom dia / Boa tarde, precisamos coletar algumas características de gestão das micro e pequenas empresas da nossa região. Vale salientar que NÃO é necessário identificar-se ou identificar sua empresa, portanto esperamos que seja o mais autêntico possível.**

***IMPORTANTE: É indispensável responder todas as questões, NÃO DEIXE QUESTÕES EM BRANCO, pois caso aconteça o questionário será anulado***

O Sr (a) é a pessoa responsável pela administração da empresa/negócio, ou seja, decide sobre o processo de comercialização, produção, contratação de funcionários?

1- Sim

2- Não (solicitar para falar com o responsável)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1 - Qual a data de Abertura da Empresa? \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Caso não saiba a data de abertura, qual o tempo de atividade da empresa? \_\_\_\_\_ ANOS

2. Qual o número total de pessoas ocupadas na empresa/negocio em MAIO de 2010 (inclusive o dono, os terceirizados, contratados e estagiários) (RU – Espontânea)

\_\_\_\_\_ FUNCIONÁRIOS. 99. NS/NR

3. Qual é o faturamento bruto ANUAL da empresa ( média ANUAL) ? (Faturamento real)

4. Qual o setor de atividade da empresa? (RU – LER AS OPÇÕES)

1. Indústria      2. Comércio      3. Serviço

#### 2 – IDENTIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO

5. Qual o grau de escolaridade do Sr (a)? (RU - Espontânea)

- |   |   |
|---|---|
| 1-Até Ensino Fundamental incompleto       | 3- Médio completo / Superior incompleto |
| 2-Fundamental completo / Médio incompleto | 4- Superior Completo                    |
|   | 5- Pós- graduação                       |

6. Sexo do entrevistado: (RU - Preencher sem perguntar)

1- Masculino

2- Feminino

7. Qual a idade do(a) Sr. (a)? (RU - Espontânea)

1. ( ) 18 a 25 anos
2. ( ) 26 a 35 anos
3. ( ) 36 a 50 anos
4. ( ) 50 a 65 anos
5. ( ) acima de 66 anos

**Para as questões de 8 a 67 marque um “X” seguindo as seguintes propostas:**

1. Nunca
2. Raras vezes
3. Algumas vezes
4. Usualmente
5. Sempre

Atenção: todas as questões constantes no quadro abaixo (de 8 a 67) começam com a expressão “ NESTA EMPRESA...” .

<b>1º BLOCO “PERSISTÊNCIA”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	O(a) empresário(a) quando depara com um problema difícil dedica o tempo necessário para encontrar a possível solução.					
9	O(a) empresário(a) tem várias maneiras para superar desafios que se apresentam para a obtenção de seus objetivos.					
10	O(a) empresário (a) persiste em sua tarefa, mesmo quando surgem grandes obstáculos diante do que ele(a) está fazendo					
11	O(a) empresário (a) insiste várias vezes para que outras pessoas façam o que ele(a) deseja.					
12	O(a) empresário(a) considera que o fracasso é um resultado possível e que busca sempre reunir com sua equipe e aprender com os erros.					
<b>2º BLOCO “INICIATIVA E BUSCA DE OPORTUNIDADES”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	O(a) empresário(a) faz as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que pedir.					
14	O(a) empresário(a) gosta de desafios e novas oportunidades.					
15	O(a) empresário(a) prefere executar tarefas que domina plenamente e que se sente seguro(a).					
16	O(a) empresário (a) aventura-se a fazer coisas novas e diferentes das que fez no passado.					
17	O(a) empresário(a) busca pessoalmente ficar bem atualizado com relação ao seu ramo de negócio para aproveitar ou criar novas oportunidades, ficando atento ao lançamento de novos produtos, novas tecnologias e processos.					
<b>3º BLOCO “ ESTABELECIMENTO DE METAS/OBJETIVOS”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	O(a) empresário(a) tem um plano de vida definido.					
19	O(a) empresário(a) procurar levar em conta todos os obstáculos que possam surgir para atingir determinado objetivo e o que faria caso ocorressem.					
20	O(a) empresário(a) sempre gosta de pensar no futuro.					
21	O(a) empresário(a) preocupa-se tanto com as metas semanais, quanto anuais.					
22	O(a) empresário(a) considera as chances de sucesso e fracasso antes de iniciar algo.					
<b>4º BLOCO “CORRER RISCOS CALCULADOS”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23	O(a) empresário(a) prefere situações em que pode controlar ao máximo até atingir o resultado final.					
24	O(a) empresário(a) envolve-se com algo novo somente depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.					
25	O(a) empresário(a) considera as possibilidades de sucesso ou fracasso antes de começar algo novo.					
26	O(a) empresário(a) faz coisas que outras pessoas consideram arriscadas.					
27	O(a) empresário(a) toma as decisões sempre com base na intuição e na sua experiência.					
<b>5º BLOCO INOVAÇÃO / BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28	O(a) empresário(a) quando inicia um novo projeto ou tarefa, coleta todas as informações possíveis antes de dar continuidade a ele.					
29	O(a) empresário(a) procura conselhos de pessoas que são especialistas no ramo em que atua.					
30	O(a) empresário(a) ao executar um projeto para alguém, faz muitas perguntas para tirar todas as dúvidas.					

31	O(a) empresário(a) busca implementar iniciativas de difícil imitação pelos concorrentes.					
32	O(a) empresário(a) premia as sugestões dos funcionários, como forma de estimular a criatividade.					
<b>6º BLOCO “EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
33	O(a) empresário(a) prefere situações em que podem controlar ao máximo até o resultado final.					
34	O (a) empresário(a) tem um desempenho, na empresa, melhor do que o das outras pessoas com quem trabalham.					
35	O(a) empresário(a) preocupa-se com a visão dos clientes promovendo a realização de pesquisas de satisfação dos clientes e pós-venda.					
36	O(a) empresário(a) sempre busca uma maneira melhor e mais rápida para terminar uma tarefa, tanto em casa quanto no trabalho.					
37	O(a) empresário(a) e seus funcionários participam de cursos para qualificação e requalificação profissional.					
<b>7º BLOCO “SER INDEPENDENTE / AUTOCONFIANÇA”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
38	O(a) empresário(a) confia que terá êxito em qualquer tarefa que se propõe executar.					
39	O(a) empresário(a) muda a sua maneira de pensar se os outros discordam energicamente do seu ponto de vista.					
40	O(a) empresário(a) tem confiança em seu sucesso quando está executando algo difícil e desafiador.					
41	O(a) empresário(a) tem jornada de trabalho com carga horária definida e férias regulares todos os anos.					
42	O(a) empresário(a) não precisa estar presente para que a empresa funcione normalmente.					
<b>8º BLOCO “NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43	O(a) empresário(a) vê no sucesso da empresa uma oportunidade para ser reconhecido pela sociedade.					
44	O (a) empresário(a) julga que o desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.					
45	O(a) empresário(a) tem muita satisfação com a geração de emprego e renda para a sociedade.					
46	O(a) empresário sente-se importante fazendo um trabalho de alta qualidade.					
47	O(a) empresário(a) canaliza todo seu esforço para que seu negócio seja o melhor do ramo.					
<b>9º BLOCO “RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/ LIDERANÇA”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
48	Existe uma clara definição da responsabilidade de cada funcionário e conhecimento das normas de funcionamento da empresa.					
49	Os subordinados aceitam e cumprem as metas estabelecidas pelo(a) empresário(a).					
50	O(a) empresário(a) usa de ameaças e punições para garantir o comprometimento dos funcionários.					
51	O(a) empresário(a) promove comemorações em datas especiais, como aniversário dos funcionários, festas natalinas, dia internacional da mulher, dia dos pais, dia das mães.					
52	O(a) empresário(a) discute abertamente os problemas relativos ao trabalho com o seus funcionários.					
<b>10º BLOCO “REDE DE CONTATOS E PERSUASÃO”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
53	O(a) empresário(a) consegue que os outros apóiem suas decisões.					
54	O(a) empresário(a) não perde muito tempo pensando em como influenciar as outras pessoas.					
55	O(a) empresário(a) consegue que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					
56	O(a) empresário(a) mantém contato com empresários de outros centros que atuam no mesmo ramo de negócio e tem um bom relacionamento com empresas da cidade que atuam no seu ramo.					
57	O(a) empresário participa de clubes sociais e de entidades de classe (CDL, Associação comercial, Sindicatos etc)					

<b>11º BLOCO “COMPROMETIMENTO”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
58	O(a) empresário(a) busca sempre finalizar seu trabalho nos prazos definidos.					
59	O(a) empresário(a) é fiel com as promessas que faz.					
60	O(a) empresário(a) chega sacrificar-se para fazer o trabalho dos outros e cumprir com os compromissos assumidos pela empresa					
61	O(a) empresário(a) acha que sua família e vida pessoal são mais importantes que os compromissos profissionais definidos por ele(a) mesmo(a).					
62	O(a) empresário(a) investe mais tempo tentando melhorar um trabalho, mesmo que já esteja satisfatório.					
<b>12º BLOCO “PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO”</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
63	O(a) empresário(a) ao planejar um projeto grande divide-o em tarefas mais simples.					
64	O(a) empresário(a) adota controles que são utilizados como ferramenta para a tomada de decisões.					
65	O(a) empresário(a) analisa criteriosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa.					
66	O(a) empresário(a) recorre a outro método para solucionar um problema, caso o método utilizado não dê os resultados esperados.					
67	O(a) empresário(a) antes de tomar uma decisão busca conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isso tomará.					

***OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO!***

DADOS DO ENTREVISTADOR PARA CHECAGEM

**Pesquisador:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2010

## ANEXO “X”

### QUESTIONÁRIO MCCLELLAND PARA O PERFIL EMPREENDEDOR

Questionário dirigido aos gestores e empreendedor da empresa pesquisada.

a) Características da empresa.

1. Sua atuação na empresa: ( ) proprietário ( ) funcionário

2. Data de fundação: \_\_\_\_\_

3. Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

4. Numero de funcionários: \_\_\_\_\_

b) 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 sequência; leia atentamente as 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, colete 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. Procuo 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.\_\_\_\_\_
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.\_\_\_\_
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.\_\_\_\_\_