

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS:
estudo da trajetória empresarial em empresas de pequeno porte na
cidade de Brumadinho/MG**

Renato Batista Fernandes

**Belo Horizonte
2013**

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 **Renato Batista Fernandes**, sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: estudo da trajetória empresarial em empresas de pequeno porte na cidade de Brumadinho/MG**", contendo 135 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 21 de maio de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Renato Batista Fernandes

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS:
estudo da trajetória empresarial em empresas de pequeno porte na
cidade de Brumadinho/MG

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

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2013

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RENATO BATISTA FERNANDES**

Matrícula: 770424

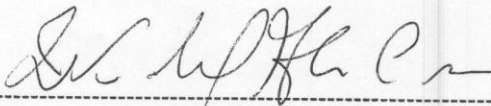
LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

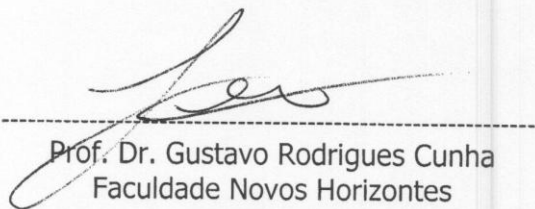
TÍTULO: **CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS: estudo da trajetória empresarial em empresas de pequeno porte na cidade de Brumadinho/MG.**

DATA: 14/06/2013

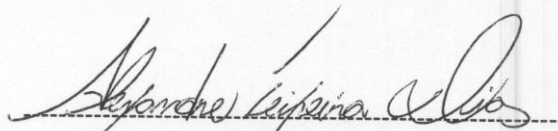
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
FUMEC

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, tendo a oportunidade de concluir o curso de mestrado em um dos mais conceituados programas de Pós-graduação do Brasil.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Wendel Alex de Castro Silva, pelas orientações que proporcionaram a conclusão deste trabalho; pelo seu empenho e determinação em atribuir questionamentos que me fizeram refletir sobre a pesquisa acadêmica, fatores determinantes para meu amadurecimento acadêmico e profissional.

Ao meu grande amigo, Victor do Carmo Oliveira, pessoa que estimo muito e que não mediu esforços para que eu pudesse alcançar este sonho. Victor, de coração, muito obrigado.

Aos professores com quem pude conviver durante o curso, em especial, àqueles que participaram da minha banca de qualificação, pelas considerações que me auxiliaram muito na conclusão deste estudo.

Aos funcionários da Faculdade Novos Horizontes, em especial, à secretária do mestrado, pela atenção e atendimento eficaz em todos os momentos.

Aos meus amigos e familiares, por compreenderem meus constantes sumiços nestes últimos anos.

A minha esposa, Selma, pelo carinho, paciência e compreensão e por acreditar nos meus sonhos, antes do que eu.

Ao meu filho, João Pedro, e à minha filha, Patrícia Elias, por me fazerem querer ser a cada dia uma pessoa melhor. Por trazerem desafio, alegria e alento.

A todos os colegas de curso de mestrado, que sempre se mostraram dispostos a auxiliar e se transformaram em amigos que espero preservar por muito tempo.

Agradeço aos empreendedores pesquisados, a esses homens e mulheres fantásticos que abriram as portas de suas empresas para este trabalho. Abriram as portas, de coração. Participar das histórias dessas pessoas fez toda a diferença na minha vida. Obrigado pela oportunidade.

As minhas amigas Antonina Lãs Casas Amorim e Ana Maria Moreira Lima Bianco, por ter colaborado muito para a realização desse sonho. Muito obrigado.

À Câmara Municipal de Brumadinho, por acreditar no meu sonho e por não medir esforços para torná-lo realidade. Obrigado.

A Deus, de quem vem a força, que sempre resulta em conquistas e realizações.

É Graça Divina começar bem. Graça maior é resistir na caminhada certa. Mas Graça das Graças é não desistir nunca.

Dom Hélder Câmara

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as características comportamentais empreendedoras por meio de estudo da trajetória empresarial de seis entrevistados que são empresários de pequeno porte situados na região da cidade de Brumadinho/MG. Para tanto, foi construído um referencial teórico desenvolvido a partir da evolução histórica e conceitual do empreendedorismo para que fosse possível serem expostas as características empreendedoras e o ciclo de vida das organizações que estariam presentes na trajetória empresarial tanto do empreendimento quanto da pessoa (o empreendedor) que serviriam de base para análise e adaptação de um modelo do processo empreendedor que foi um dos objetivos específicos do presente estudo. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa foi de natureza qualitativa, sendo o método de análise de conteúdo o utilizado, por se tratar de seis entrevistas realizadas a partir de um roteiro de entrevista, por meio do qual foi possível extrair elementos das falas dos entrevistados em relação ao processo empreendedor de cada uma das empresas objetos de estudo. A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira contempla os fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais que influenciam o processo empreendedor, seguida pela síntese geral dos resultados e pela caracterização dos entrevistados e das empresas. A segunda contempla a síntese do modelo do processo empreendedor em que foram expostas as características pessoais empreendedoras que foram observadas nas entrevistas realizadas pela pesquisa. Espera-se que este estudo possa contribuir para o âmbito social das pesquisas de natureza qualitativa que possibilitem trazer estímulo para outros pesquisadores da área do empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Características empreendedoras. Modelo do Processo Empreendedor.

ABSTRACT

This study aims to analyze the behavioral characteristics through the study of entrepreneurial business career six respondents who are small business owners in the area in the city of Brumadinho / MG. To do so we built a theoretical framework developed from the historical and conceptual evolution of entrepreneurship so that they could be exposed to entrepreneurial characteristics and life cycle of organizations that would be present in both the enterprise business history as the person (entrepreneur) who serve the basis for analysis and adaptation of a model of the entrepreneurial process that was one of the specific objectives of this study. The methodology used for this research was qualitative in nature, and the method of content analysis preferred, as it is six interviews from a semistructured questionnaire where it was possible to extract elements of the interviewees' statements regarding the entrepreneurial process of each company objects of study. The research was divided into two parts where the first covers the Personal Factors, Sociological, Organizational and Environmental Influencing the Entrepreneurial Process being exposed by the following general summary of the results and the characterization of the respondents and businesses. The second involves the synthesis of the model of the entrepreneurial process in which were exhibited the characteristics enterprising people who were observed in the research interviews. It is hoped that this study can contribute to the social context of qualitative research that brings encouragement to enable other researchers in the field of entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial characteristics. Model of the Entrepreneurial Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de trajetória empresarial	55
FIGURA 2 - Modelo do processo empreendedor	57
FIGURA 3 - Dinâmica do processo empreendedor	58
FIGURA 4 - Modelo proposto para realização da pesquisa	62
FIGURA 5 - Modelo de processo empreendedor encontrado a partir das análises dos resultados da pesquisa	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor	23
QUADRO 2 – Características comuns aos empreendedores	29
QUADRO 3 - Características do empreendedor	40
QUADRO 4 – Empreendedores, intraempreendedores e gerente tradicional	41
QUADRO 5 - Espírito empreendedor	43
QUADRO 6 - Classificação das empresas com base no número de funcionários ...	46
QUADRO 7 - Modelos de ciclo de vida organizacional	48
QUADRO 8 - Realização pessoal	68
QUADRO 9 – Assumir riscos	69
QUADRO 10 – Valores pessoais	70
QUADRO 11 – Educação	71
QUADRO 12 – Experiência	72
QUADRO 13 - Oportunidade	73
QUADRO 14 – Criatividade	74
QUADRO 15 – Insatisfação com o trabalho	74
QUADRO 16 – Ser demitido	75
QUADRO 17 – <i>Networking</i>	76
QUADRO 18 - Equipes	77
QUADRO 19 – Influência dos pais – família	78
QUADRO 20 - Modelo (pessoas) de sucesso	79
QUADRO 21 – Líder	80
QUADRO 22 – Gerente	80
QUADRO 23 – Visão	81
QUADRO 24 – Competição	82
QUADRO 25 – Recursos	83
QUADRO 26 – Políticas públicas	84
QUADRO 27 - Estratégia	85
QUADRO 28 – Estrutura	86
QUADRO 29 – Cultura	87
QUADRO 30 – Produtos	88
QUADRO 31 – Estabilidade	89
QUADRO 32 – Eficiência	90
QUADRO 33 – Burocracia	91
QUADRO 34 – Renovação	92
QUADRO 35 – Declínio	93
QUADRO 36- Competidores	94
QUADRO 37 – Clientes	94
QUADRO 38 – Fornecedores	96
QUADRO 39 – Bancos	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Empreendedores iniciais, segundo a faixa etária	36
TABELA 2 - Distribuição etária dos entrevistados	98
TABELA 3 - Distribuição dos entrevistados, segundo gênero.	99
TABELA 4 - Distribuição dos entrevistados, segundo escolaridade.	99
TABELA 5 - Distribuição dos entrevistados, segundo curso superior.	99
TABELA 6 - Distribuição dos entrevistados, segundo ser ou não o primeiro negócio.	100
TABELA 7 - Área de atuação da empresa	100
TABELA 8 - Ramo do empreendimento	100
TABELA 9 - Distribuição dos entrevistados em relação a ter ou não sócio	101
TABELA 10 - Distribuição das empresas quanto ao tempo de fundação.	101
TABELA 11 - Distribuição das empresas quanto ao número de funcionários.	101
TABELA 12 - Principais características dos empreendedores antes do início do negócio	102
TABELA 13 - Principais características dos empreendedores/negócio no início do empreendimento	103
TABELA 14 - Principais características dos empreendedores no início do negócio	104
TABELA 15 - Principais motivos que levaram o empreendedor a abrir o negócio .	105
TABELA 16 - Principais pontos que caracterizam o sucesso do negócio	106
TABELA 17 - Fatores associados à conquista e manutenção dos clientes	107
TABELA 18 - Forma de atuação perante os riscos do negócio	108
TABELA 19 - Principais pontos relacionados ao planejamento para crescimento o negócio.	109
TABELA 20 - Descrição dos principais pontos relacionados à trajetória inovadora	110
TABELA 21 - Descrição da forma como os entrevistados trabalham com metas ..	111
TABELA 22 - Descrição da etapa em que os empresários mais trabalharam a liderança	111
TABELA 23 - Descrição da visão de parceria dos empresários com relação ao negócio	112
TABELA 24 - Descrição da visão dos empresários com relação aos desafios.	113
TABELA 25 - Descrição da visão dos empresários quanto ao sonho do negócio ..	113
TABELA 26 - Descrição da visão dos empresários sobre as experiências negativas do negócio	114
TABELA 27 - Descrição da satisfação dos empresários com o trabalho	114
TABELA 28 - Descrição das questões que mais deixam os empresários tensos ..	115
TABELA 29 - Descrição da forma como os empresários costumam tomar decisões	116
TABELA 30 - Descrição da visão dos empresários com relação à discussão com pessoas de confiança para tomada de decisão	116
TABELA 31 - Descrição dos fatores que mais dificultam a tomada de decisão	117
TABELA 32 - Descrição da forma como os empresários reagem em situações inesperadas	117
TABELA 33 - Descrição dos fatores que podem ameaçar a sobrevivência do negócio	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CEI - *Carland Entrepreneurship Index*

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor's*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo geral	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 Justificativa	16
1.3 Estrutura da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A evolução histórica e conceitual do empreendedorismo	19
2.1.1 Principais correntes de estudos do empreendedorismo	23
2.2 Características Empreendedoras	26
2.3 Empresas de pequeno porte	44
2.4 Ciclo de vida das organizações	47
2.4.1 Os diversos modelos de ciclo de vida organizacional	48
2.5 Trajetória empresarial	52
2.6 Modelo do processo empreendedor	56
3 METODOLOGIA	60
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	60
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins	61
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios	62
3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	63
3.5 Técnicas de coleta e análise de dados	65
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1 Fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais que influenciam ao processo empreendedor.	67
4.2 Síntese geral dos resultados	97
4.2.1 Caracterização dos entrevistados e das empresas	98
4.2.2 História dos empreendedores	102
4.3 Síntese do modelo do processo empreendedor	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE	132

1 INTRODUÇÃO

Para Degen (1989), pode-se medir a riqueza de uma nação por sua capacidade de produzir bens e serviços em quantidade suficiente e necessária ao bem-estar da população. Para o autor, o melhor recurso para resolver os graves problemas socioeconômicos é com a liberação da criatividade dos empreendedores, incentivando a livre iniciativa em busca da produção desses bens e serviços.

Para esse autor, sorte, na visão empreendedora, não é fator determinante de sucesso do empreendedor, que estaria mais relacionado à aplicação sistemática de técnicas gerenciais em sintonia com os objetivos de desenvolvimento de novos empreendimentos. Ainda de acordo com Degen (1989), há quatro estratégias empreendedoras para uma organização, que são: as que envolvem a identificação de oportunidades, o atendimento a uma necessidade específica do mercado, o desenvolvimento de um negócio dominante e a diversificação que levam ao empreendedorismo.

Para Timmons (1990), a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas tornam-se cada vez mais importantes para a manutenção do país, uma vez que essas empresas são tidas como os principais agentes que levam ao desenvolvimento econômico, contribuindo para a geração de empregos e a criação de inovações tecnológicas.

Colnago (2002), por sua vez, considera o incentivo ao incremento e ao surgimento de micros e pequenas empresas como sendo um dos principais agentes responsáveis pelo fortalecimento da economia nacional.

Para Gonçalves e Koprowski (1995), as micros e empresas de pequeno porte são aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Segundo Dolabela (2008), o índice de mortalidade das micros e pequenas empresas é bastante elevado nos três anos seguintes à sua criação, chegando a atingir cerca

de 90% delas. As causas dessa mortalidade são atribuídas geralmente a fatores externos (sociais, políticos, econômicos) e a fatores internos da empresa (falta de capital de giro, custos elevados, quedas nas vendas entre outros) e quase nunca se relaciona a mortalidade das empresas com a sua administração ou gerenciamento.

Recentemente, pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2007) verificou o baixo índice de longevidade das micros e das pequenas empresas brasileiras, pois 49,4% delas deixam de existir já nos primeiros quatro anos de atividade.

Para Drucker (1986), não são apenas as habilidades dos empresários para o gerenciamento dos negócios ou as condições favoráveis impostas por políticas governamentais os responsáveis pelo sucesso ou a própria sobrevivência das micros e pequenas empresas. Para o autor, estas dependem mesmo é do comportamento e das características pessoais, que são marcas determinantes dos empresários inovadores. Segundo esse autor, a inovação é o instrumento essencial aos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma grande oportunidade para negócios, serviços ou produtos diferentes, podendo ser aprendida, praticada e vendida.

Assim, na visão de Carland *et al.* (1984), percebe-se que a pessoa empreendedora está relacionada ao empresário, mas não é o fato de ele ser proprietário ou dirigente de uma empresa que caracteriza que todo empresário seja um empreendedor.

Já para Drucker (1986), o empreendedor possui um comportamento inovador, está sempre criando algo para o seu cliente, enquanto o empresário preocupa-se mais com os aspectos operacionais da administração do negócio.

O empreendedor é a pessoa que possui a capacidade de estabelecer objetivos e encontrar oportunidades de negócios, sendo que, para isso, faz uso de sua criatividade e do seu conhecimento do ambiente no qual está inserido (FILION, 1999).

Os estudos que se dedicam à temática das características comportamentais empreendedoras, como o do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos

Socioeconômicos (Dieese) (2008) e o do *Global Entrepreneurship Monitor's* (GEM) (2008), revelam certa ênfase ao relacionar o tema às causas de mortalidade das pequenas empresas. Porém, estes, ao focarem suas pesquisas na descontinuidade de certos empreendimentos, acabam por não contemplar o outro lado, que seria o de analisar quais são os fatores relacionados ao perfil dos empreendedores que contribuem para sua trajetória empresarial.

Bygrave (2004) apresenta um modelo do processo empreendedor, o qual explica a criação de uma empresa através de fatores pessoais, sociológicos e ambientais. O modelo começa com a ideia do negócio, seguida por um evento que irá impulsionar seu início, a implementação e o crescimento, modelo este que, através de adaptação, será utilizado nesta pesquisa.

Em relação ao mercado, para Shumpeter (1997), o empreendedor evidencia a capacidade de encontrar um novo nicho, bem como uma nova maneira de fabricação de um produto ou serviço. Para o autor, nos aspectos relacionados à gestão, cabe ao empreendedor encontrar uma nova forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento.

Além disso, ressalta-se que os fatores que apontam as causas da mortalidade das empresas podem ser decorrentes de um problema ainda maior, ou seja, da falta de determinadas características para empreender, por parte do fundador da empresa. Para Dolabela (2008), os indivíduos que possuem características e aptidões comumente encontradas nos empreendedores terão melhores condições para guiar algum tipo de negócio. Geralmente seus empreendimentos são mais duradouros e lucrativos.

Neste estudo, pretende-se identificar as características comportamentais de empreendedores, verificando tais características e a sua trajetória empresarial. Dessa forma, será realizada uma pesquisa em seis empresas de pequeno porte em Brumadinho/MG.

Diante desse cenário, procura-se responder a seguinte questão: **quais são as características comportamentais empreendedoras identificadas nos**

fundadores de empresas de pequeno porte, que influenciam na sua trajetória empresarial na cidade de Brumadinho/MG?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as características comportamentais de empreendedores de empresas de pequeno porte situadas em Brumadinho/MG, que influenciam na sua trajetória empresarial.

1.1.2 Objetivos Específicos

- . Descrever a trajetória empresarial dos empreendedores nas empresas pesquisadas na cidade de Brumadinho/MG;
- . Descrever a relação entre comportamento empreendedor e a trajetória empresarial de empreendedores nas empresas pesquisadas na cidade Brumadinho/MG, a partir do modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004);
- . Identificar sinais de longevidade empresarial a partir da análise do comportamento empreendedor e da trajetória empresarial de empreendedores das empresas pesquisadas na cidade de Brumadinho/MG.

1.2 Justificativa

A realização da pesquisa justifica-se parcialmente pela relevância do tema pela ênfase que é dada às características pessoais e ao modo de agir por parte dos empreendedores. Desse modo, destaca-se inicialmente McClelland (1972) que em seus estudos encontrou várias características diferentes em empreendedores bem sucedidos.

Nessa mesma linha de pensamento, encontram-se autores, como Johnson (2001), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Fillion (1997), Dornelas (2001) e Dolabela (2008),

que também citam várias características empreendedoras, que tornam relevantes os estudos sobre o comportamento predominante de empreendedores.

No que se refere ao meio acadêmico, a possibilidade de relacionar as principais características dos empreendedores à trajetória empresarial poderá proporcionar uma outra perspectiva de pesquisa, incentivando novos trabalhos e ampliando a busca por conhecimento, além de ser útil para professores e alunos, em especial, para disciplinas relacionadas ao empreendedorismo.

De acordo com os dados do SEBRAE (2007), o índice de fechamento ou mortalidade dos empreendimentos brasileiros, diferente dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ainda é bastante alto, 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Se consideradas as empresas com até quatro anos de funcionamento, os índices sobem para 59,9%. As principais causas do fechamento podem estar associadas à elevada carga tributária, à falta de conhecimento do mercado, à falta de capital e, principalmente, ao baixo perfil empreendedor dos proprietários.

Para o segmento empresarial, este trabalho será de grande importância, uma vez que o estudo permitirá identificar as principais características dos empreendedores que possam refletir na sua trajetória empresarial, concedendo, assim, informações que norteiam o sucesso dessas pessoas. De acordo com a literatura, um empreendedor é uma pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, controle das finanças e capacidade de identificar oportunidades. Com esses atributos, transforma as ideias em realidades, para benefício próprio e da sociedade.

O trabalho poderá ser utilizado também por pessoas que desejam iniciar um novo negócio ou inovar em um já existente, contribuindo para uma formação mais sólida e consciente dos comportamentos, habilidades e atitudes que permeiam o empreendedor brasileiro. Ou seja, com este estudo, os prováveis empreendedores poderão realizar uma análise mais ampla do assunto e, conseqüentemente, assumir novas “responsabilidades”, uma vez que “novas possibilidades continuamente são oferecidas pelo mundo circulante, em particular descobertas novas são

continuamente acrescentadas ao estoque de conhecimento existente” (SCHUMPETER, 1982, p. 54).

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta Dissertação contempla a seguinte estrutura:

O Capítulo 1 apresenta a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. O Capítulo 2 apresenta o arcabouço teórico sobre o empreendedorismo, a evolução histórica e conceitual do empreendedorismo; as principais correntes de estudos do empreendedorismo; as características empreendedoras; as empresas de pequeno porte; a evolução conceitual do ciclo de vida das organizações; a trajetória empresarial; e o modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004). O Capítulo 3 contempla os aspectos metodológicos utilizados na realização deste estudo. O Capítulo 4 expõe a apresentação e análise dos resultados. O Capítulo 5 apresenta as considerações finais, as limitações e as sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, proceder-se-á à revisão da literatura, destacando sua contribuição para a temática central deste trabalho. Primeiramente, são apresentadas a evolução histórica e conceitual do empreendedorismo; as principais correntes de estudos do empreendedorismo; as características empreendedoras; as empresas de pequeno porte; o ciclo de vida das organizações; os diversos modelos de ciclo de vida das organizações; a trajetória empresarial; e o modelo de processo empreendedor.

2.1 A Evolução Histórica e Conceitual do Empreendedorismo

Foi no século XIX que o termo empreendedorismo surgiu com as pessoas que aproveitavam as oportunidades para obter lucros, ao praticar atividades que sempre apresentavam um determinado grau de risco. Essas pessoas eram responsáveis por comprar insumos, transformá-los e vendê-los a preços maiores. Nesse mesmo século, os economistas começam a ver a figura do empreendedor como aquele indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor de produtividade baixo para um mais elevado e de maior rentabilidade, sendo este um agente da transformação social (FILION, 1999).

Conforme Hashimoto (2010):

[...] a aparição do termo empreendedorismo foi registrada por Richard Cantillon (1755), para exprimir a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em uma condição de incerteza. Anos depois, Jean Baptiste Say (1803) ampliou esta definição, relacionando a figura do empreendedor àquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, convencendo-se que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor (HASHIMOTO, 2010, p. 1).

Para Souza Neto (2001), foi na história militar francesa, no século XVII, que o termo empreendedorismo apareceu, fazendo referência a pessoas que conduziam as expedições militares. Ao irlandês Richard Cantillon, no século XVIII, foi atribuído o uso do primeiro termo *entrepreneur* no meio empresarial. Este se referia a alguém que compra bens e serviços a certos preços com o intuito de vendê-los a preços incertos no futuro.

Conforme Souza Neto (2001), o termo *entrepreneur* denominava os novos empresários e aqueles que estabeleciam por conta própria um determinado negócio cujas bases de ascensão eram a oportunidade e o risco. Com a evolução, o termo foi ganhando significados mais complexos e completos.

Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a palavra *entrepreneur* é traduzida literalmente como “aquele que está entre” ou “intermediário”. Os autores afirmam que essa definição é oriunda de Marco Polo que assinava contratos com quem tinha mercadorias que seriam vendidas, em suas rotas para o extremo oriente, intermediando as vendas, ganhando com isso.

Para Dolabela (2008), foi na década de 1920 que a maneira de empreender por intermédio das pequenas empresas foi percebida pela primeira vez. Essa forma se deu pelos ingleses que montaram grupos de pesquisas com o intuito de estudar a importância da pequena empresa na economia após Primeira Guerra Mundial. Para o autor, dentre as descobertas, uma de destaque foi a de que os pequenos negócios conseguiam empregar mais do que as grandes organizações, mostrando também que os pequenos negócios aparecem quando as circunstâncias não são propícias à produção em escala das grandes empresas.

Foi na *Harvard Business School* que surgiram os primeiros movimentos acadêmicos, por volta de 1940 e, em 1950, foi instituído o *International Council for Small Business*, o que levou à realização de eventos, congressos e feiras que deram origem à Enciclopédia do Empreendedorismo, que vem ajudando a divulgar as pesquisas sobre o tema (SOUZA NETO, 2001).

A partir da década de 1980, o estudo do empreendedorismo ganhou importância em vários países. Nos Estados Unidos, foi criado em 1981 a *Babson Entrepreneurship Research Conference* com um número de participantes e publicações muito reduzido (FILION, 2001).

Souza Neto (2001) revela que, no Brasil, o marco do início do estudo sobre o empreendedorismo se deu com a implantação da disciplina Novos Negócios, no

Curso de Especialização em Administração da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas. Sendo seguido pela Universidade de São Paulo passou a ministrar a disciplina criação de empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em seu Departamento de Ciência da Computação, criou a disciplina de Ensino de Criação de Empresas.

Em meados da década de 80 o empreendedorismo passou a ser ofertado em várias universidades brasileiras e, no final dos anos de 1990, com o apoio de inúmeras instituições governamentais e não governamentais, foi criada em Minas Gerais a Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo, cuja essência foi mais tarde expandida para todo o país pelo Programa Reúne Brasil (SOUZA NETO, 2001).

Gimenez, Inácio e Sunsin (2001) observam que há uma solidificação do empreendedorismo como uma área do conhecimento. Os autores exemplificam com a criação de uma divisão de estudos nessa área pela *Academy of Management*, em 1987, que definiu o empreendedorismo como:

O estudo e a administração de negócios novos, pequenos e familiares e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem ideias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico (GIMENEZ; INÁCIO; SUNSIN, 2001, p. 10).

A Universidade de Harvard, desde 1946, possui linha de pesquisa e estudos específicos sobre o empreendedorismo, definindo o termo como a busca de oportunidades, além dos recursos tangíveis, correntemente controlados; descrevendo, assim, uma maneira de gerenciar muito mais do que uma função econômica específica ou características de um indivíduo (GIMENEZ; INÁCIO; SUNSIN, 2001).

Wortman Jr. (1987) encontrou uma fragilidade no campo do empreendedorismo, em adição à falta de integração e ao cultivo de um rumo distinto para as pesquisas. O autor constatou que os estudos do empreendedorismo estavam sofrendo por falta de questões de conteúdo, aplicações estatísticas confiáveis e falta de significância prática.

Por outro lado, a pesquisa *Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial*, da *Management Systems International* (1999), apresentou outra definição, trazendo a pessoa do empreendedor como o indivíduo que organiza e/ou administra recursos sob a forma de empresa responsável, ou seja, preza pela própria prestação de contas e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio líquido da referida empresa.

Para Brazeal e Herbert (2000), existe um número cada vez maior de contribuições conceituais significantes dos pesquisadores sobre o empreendedorismo, o conhecimento agregado nem sempre contribuiu para o desenvolvimento da disciplina na forma de pesquisa. Após a década de 1980, segundo os autores, o empreendedorismo expandiu para outras áreas, tais como: corporativismo, ambiental, internacional e alternativas de carreira.

Para Brazeal e Herbert (2000), a unidade de análise e generalidade são questões que tornam mais difíceis os estudos sobre o empreendedorismo, embora esse campo de estudo tenha recentemente testemunhado o desenvolvimento de estruturas conceituais mais inclusivas e a utilização de técnicas estatísticas mais substantivas. Para esses autores, a pesquisa sobre empreendedorismo estaria sofrendo a amargura do crescimento.

Segundo Wortman Jr. (1987) e Gartner (1989), a falta de sequência das pesquisas sobre empreendedorismo chama a atenção para a complexidade da disciplina. Os autores consideram desafiantes as decisões relacionadas às formas estudadas, à forma de serem operacionalizadas, às abordagens mais apropriadas para agrupar os dados e às técnicas que devem ser usadas para analisar os dados.

Corroborando, Fillion (1997) defende que o desenvolvimento do empreendedorismo não segue o padrão de outras disciplinas. Esse autor comenta que um grande número de pesquisadores, cada um usando uma cultura, uma lógica e uma metodologia estabelecidas em graus variados em seus próprios campos, demonstra interesse em trabalhar no campo da disciplina.

A partir dos anos de 1980, os primeiros doutorados em empreendedorismo e pequenos negócios começaram a aparecer. Os interessados no estudo e pesquisa sobre o empreendedor são originários de outras disciplinas (FILION, 1997).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a concepção mais apropriada de empreendedorismo deveria assumir as perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Os autores traçaram uma evolução histórica das teorias do empreendedorismo e do significado do termo empreendedor ao longo do tempo, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia os riscos de lucro (ou prejuízo) em 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 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 políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
2006	(McMullen e Sheperd) 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 consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters (1986, p. 96).

2.1.1 Principais Correntes de Estudos do Empreendedorismo

Na perspectiva de Filion (1997), os aspectos sobre empreendedorismo de maior destaque e utilizados com maior frequência no campo científico são: o econômico,

representado por pensadores como Schumpeter (1949, 1997), e o comportamental, representado por McClelland (1972). Os economistas tendem a comparar empreendedores com inovação; já os comportamentais focam nas características criativas e intuitivas dos empreendedores.

O empreendedorismo passou a fazer parte da percepção e da exploração de novas oportunidades de negócios somente a partir do início do século XX, fazendo uso de recursos disponíveis de maneira inovadora. Neste sentido não existem empreendedores sem que haja inovação, sem investimentos, não existe retorno de capital e, por sua vez, o capitalismo não se impulsiona (SCHUMPETER 1949, 1997).

Ao observar os esforços de construção de teorias no campo do empreendedorismo, Mulholland (1994) aponta que a ligação estabelecida entre o empreendedor e a inovação iniciada por Schumpeter (1927,1982) tem permanecido como uma das características dominantes desse conceito, em especial, entre os economistas.

Na área do pensamento comportamental, McClelland (1972) definiu os empreendedores relacionando-os à sua necessidade de sucesso, de reconhecimento e ao desejo de poder e de controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor definem o que ele denomina de necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor.

Na visão de McClelland (1972), a vontade de realizar algo significava a vontade do ser humano de se superar e de se distinguir, juntando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que são, dentre outras, gostar de correr risco moderado e ter iniciativa e desejo de reconhecimento. O autor identificou que a crescente necessidade de realização resultava, por fim, em atividade econômica.

Conforme os pontos da discussão apurados por McClelland (1972), o conceito de personalidade é o ponto principal que pode demonstrar até onde os comportamentos empreendedores são produtos de características fundamentais da personalidade. Para o autor, os fatores sociais e ambientais eram responsáveis por estimular os

motivos ocultos e a tradução de disposições mentais em padrões específicos de comportamento.

Na percepção de Cunningham e Lischeron¹ (1991), citados por Souza e Guimarães, (2006), o estudo do empreendedorismo está sendo estruturado por meio de seis linhas de pensamento, ou escolas, que são: do grande homem, das características psicológicas, da clássica, da gestão, da liderança e a escola do intraempreendedorismo.

Para os autores, a escola do *grande homem* induz que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao indivíduo, intuitiva, um sexto sentido, uma formação de traços e instintos que acompanham o ser humano desde o seu nascimento.

A escola das *características psicológicas* contempla aos empreendedores valores, atitudes e necessidades ímpares que os fazem aproveitar as oportunidades.

A *escola clássica* apresenta o pensamento, inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1927, 1982), que apresenta a inovação como sendo a característica central do comportamento empreendedor.

O empreendedor é visto pela *escola da gestão* como aquele que é o dono de uma empresa ou empreendimento econômico. Já a *escola de liderança* defende que os empreendedores são principalmente líderes, com a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades pessoais.

Por último, para a *escola do intraempreendedorismo*, as habilidade empreendedoras, bem como a inovação, tendem a ser úteis dentro do ambiente organizacional.

A pesquisa sobre o empreendedorismo possui várias correntes de estudo e essas correntes, ou seja, as disciplinas tendem a estudar conteúdos e fenômenos diferentes, cada um dentro da sua área. Contudo, a questão principal do ser empreendedor está intimamente ligada à criação e ao uso de conhecimentos de

¹CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON. J. C. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

maneira mais apropriada do que outros empreendedores. Por outro lado, o conhecimento que define a identificação de oportunidades, a geração de novas empresas e outras faces empreendedoras pode ser descrito em termos de comportamentos e atitudes. Assim, os processamentos dessas características podem ocorrer no nível psicossocial, estrutural e ecológico, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno multi-níveis (WEST, 2003).

Ao estudar empreendedores bem sucedidos McClelland (1972), procurou identificar as características comportamentais, tais como o modo de fazer e pensar destes, procurando determinar um ponto de análise para encontrar e reafirmar tais características em outros indivíduos.

De acordo com o relatório de pesquisa do *Management Systems International* (1999), a tendência mais recente nas discussões nos níveis psicológicos que afetam o comportamento empreendedor é dar mais ênfase às características do que aos traços da personalidade.

2.2 Características Empreendedoras

Schumpeter (1997) compara o empreendedor com alguém que está sempre inovando, estando a essência do empreendedorismo na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades. Ele descreve a trajetória econômica do capitalismo, como um fluxo circular cuja tendência é o equilíbrio.

Ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca o estado de equilíbrio previamente existente, dando o equilíbrio estacionário, lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor (SCHUMPETER, 1997, p. 72).

De acordo com a teoria de Schumpeter (1997), a ajuda dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista está diretamente relacionada à capacidade de transformação, capacidade esta denominada de destruição criativa, que nada mais é do que um processo capaz de introduzir algo novo e gerar riquezas para um país.

Para o autor, o empreendedor é quem realiza o processo de destruição criativa que, por sua vez, é o impulso fundamental que dá a partida e mantém em movimento o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, métodos de produção, mercados, deixando de lado os antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Lezana e Tonelli (1998) destacam que uma das formas de identificar as características ou traços dos empreendedores é a partir do estabelecimento de um perfil empreendedor.

Para Schumpeter (1997), os espaços possíveis de atuação do empreendedor são: a produção, o produto, o mercado, a comercialização, os suprimentos e o espaço da gestão organizacional. O autor destaca que o produto refere-se à descoberta de um novo bem, por outro lado, a produção e a distribuição relacionam-se a alguma coisa capaz de promover uma maior aproximação dos consumidores em relação ao produto.

No entendimento de Thompson (1999), a sabedoria convencional mostra que muitos empreendedores sobrevivem e prosperam sem qualquer tipo de treinamento formal administrativo. Para o autor, os empreendedores são afiados para alcançar seus objetivos, são pessoas positivas e o seu estilo é pragmático, possuem independência, correm riscos calculados, são enérgicos, determinados e autoconfiantes.

Johnson (2001) em seus estudos também encontrou doze principais atitudes que envolvem o comportamento do empreendedor: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação diante do desafio ou da falta de recompensa imediata; formular uma visão e ter capacidade para criar impacto.

Para Dolabela (2008), nos últimos anos, as características dos empreendedores têm sido estudadas com mais intensidade. Porém, até o início dos anos de 1980, esses

estudos, na maioria das vezes, eram feitos pelos comportamentalistas, que identificavam as características empreendedoras em variáveis, tais como: experiência de trabalho, origem das pessoas, nível de escolaridade, religião e cultura familiar. Os resultados encontrados nessas pesquisas apresentavam dados diferenciados e contraditórios, o que tornou impossível criar, até hoje, um padrão científico que definisse as características do empreendedor.

Dornelas (2001) relaciona as várias características de um empreendedor: a) são visionários: possuem a visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida e também possuem habilidade para programar seus sonhos; b) sabem tomar decisões: são seguros; c) são indivíduos que fazem a diferença: os empreendedores conseguem transformar algo de difícil definição, ou seja, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade; d) são determinados e dinâmicos: conseguem implementar suas ações com total comprometimento, com empenho para fazer acontecer; e) são líderes e formadores de equipes: possuem um senso de liderança ímpar; f) planejam, planejam, planejam: os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu empreendimento; g) assumem riscos calculados: talvez esta seja a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume e gerencia riscos calculados, mas sempre avaliando as reais chances de sucesso.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), quando a empresa é administrada pelos moldes do empreendedorismo, a mesma vai ao encontro do crescimento acelerado. Por outro lado, as empresas que são administradas pelo modo tradicional que também querem crescer têm um crescimento mais lento e em ritmo pausado. Dessa forma, os empresários adotam um ritmo de crescimento que seja mais fácil de administrar, no sentido de não desestabilizar a empresa, pondo em risco os recursos controlados por ela, assim, não arriscam os cargos e o poder da alta administração.

Para Souza Neto (2001), uma das características que merecem destaque é a inovação. Ao ressaltar a importância do desenvolvimento de uma consciência para a formação de pessoas disseminadoras da inovação, a autora considera básica essa característica para a formação do empreendedor. Para a autora, as pessoas que

continuam aprendendo em decorrência das oportunidades de negócios e tomam decisões que objetivam a inovação desempenham um papel empreendedor.

Empreendedorismo está associado à inovação e empreendedor é o inovador com características, tais como criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos (SOUZA, 2001, p. 31).

Para Schumpeter (1997), o empreendedor possui uma característica que o torna apto para realizar novas fórmulas de produção, obtendo, assim, um novo resultado e a formação de um novo empreendimento. O autor vê a capacidade de implantação de novas possibilidades de combinações como fator de destaque do empreendedor. Os empreendedores não acumulam nenhum tipo de bem, não desenvolvem novas formas de produção, mas utilizam os meios de produção existentes de forma diferente, mais apropriada, mais vantajosa, fazem novos agrupamentos e, a partir do momento em que param de inovar, eles deixam de ser empreendedores (SCHUMPETER, 1949, 1997, p. 76).

O empreendedorismo visto na pesquisa de Filion (1997), voltado para o lado comportamental, revela que as características dos empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico. Segundo essa concepção, foram identificadas algumas características comportamentais comuns aos empreendedores que podem ser analisadas no Quadro 2:

Quadro 2 – 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	Agressividade
Energia	Autoconsciência	Tendência a confiar nas pessoas
Tenacidade	Autoconfiança	Sensibilidade a outros
Originalidade	Envolvimento a longo prazo.	Dinheiro como medida de desempenho.

Fonte: Filion (1997)

Com o intuito de encontrar as características que fossem comuns aos empreendedores, Filion (1996) realizou ainda outros estudos. Em suas pesquisas, concluiu que essas pessoas, na fase da infância e juventude, tinham tido contato com pelo menos um modelo de empreendedor, com o qual adquiriram valores importantíssimos para seu sucesso. Para o autor, além desses fatos, os empreendedores possuem experiência administrativa, capacidade de diferenciar-se da concorrência, intuição, obstinação, toleram as incertezas, utilizam bem os recursos disponíveis, assumem riscos moderados, são imaginativos e orientam-se para resultados, envolvem-se com suas tarefas, trabalham com afinco, são visionários e líderes, além de fazerem uso de suas redes de contatos moderadamente.

Os empreendedores possuem, ainda, um sistema de relacionamento próprio e diferenciado com os seus empregados e, por outro lado, gostam de controlar o comportamento das pessoas ao seu entorno, e, por fim, em seus estudos, o autor encontrou parâmetros que o levaram a crer que os empreendedores tinham seus próprios métodos de aprendizagem (FILION, 1996).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a fim de tentar explicar o comportamento empreendedor, pesquisadores tendem a examinar características e traços pessoais ou a influência de fatores contextuais, como a disponibilidade de recursos. Porém, para os autores, uma compreensão completa exige que ambas as perspectivas estejam integradas.

Drucker (1986) relata que a essência da característica empreendedora está em saber lidar com as incertezas e que qualquer indivíduo que tenha à sua frente uma decisão importante a ser tomada pode se comportar de forma empreendedora, desde que tenha conceitos e teorias dando suporte aos seus atos.

Drucker (1986) ainda relata que o empreendedorismo, além de exigir atenção especial às oportunidades, requer conhecimento do negócio, de seus produtos, seus mercados, seus clientes e suas tecnologias. Os empreendedores buscam trabalhar com pessoas e unidades que façam o melhor de forma diferente. Buscam, também,

obter *feedback* constante dos resultados em face das expectativas a fim de manter um controle para medir o sucesso ou os fracassos de suas iniciativas.

Por conseguinte, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam de escola empreendedora aquela que apresenta uma análise de uma perspectiva estratégica menos coletiva e mais pessoal, em que a organização é vista como o terreno no qual o líder realiza suas manobras para encontrar os resultados. Para os autores, o conceito mais central dessa escola é a visão, ou seja, uma representação mental de estratégia criada ou ao menos expressa na cabeça do empreendedor.

Schumpeter (1997) descreve um tipo de personalidade que seria considerada uma característica inata ao empreendedor: um indivíduo que possui o sonho e a vontade de criar um império pessoal, a vontade de conquistar, o impulso de lutar, de se mostrar superior aos outros, de realizar coisas ou simplesmente de utilizar a própria energia e empenho; um tipo que procura a dificuldade, que é capaz de mudar para tornar possível a transformação, que se deleita com novos empreendimentos e para quem o ganho pecuniário é de fato a expressão consumada do sucesso.

McClelland (1972) inicia uma linha de pesquisa sobre determinados fatores psicológicos comportamentais que poderiam ser associados ao progresso econômico e à ascensão de um país. Esse autor identificou, por meio de métodos quantitativos, a “necessidade de realização” dos indivíduos como sendo um fator primordial para o desenvolvimento de um país.

McClelland (1972) busca descobrir as razões que levam ao crescimento e ao declínio dos negócios. Ao criticar as teorias históricas, sociológicas e econômicas que o sucederam, o autor levanta a hipótese de que a necessidade de realização torna-se em parte responsável pelo crescimento econômico do país. Para McClelland (1972), esse conceito é o que faz algumas pessoas fixarem, para si próprias, os padrões de autorrealização e buscam constantemente alcançar essas metas que estabelecem para si, ou como diz o próprio autor,

[...] esse homem nada retira para si mesmo de sua riqueza, exceto o sentimento irracional de ter feito bem o seu trabalho. É exatamente assim

que definimos o motivo de realização ao codificá-lo para sua expressão na fantasia (McCLELLAND, 1972, p. 72).

Nota-se que, em sua pesquisa, o autor indica que a liderança não está associada à necessidade de realização e, de fato, os indivíduos com alta necessidade de realizar não são considerados líderes por seus pares. Além disso, McClelland (1972) diz que esses indivíduos apresentaram uma preferência maior por carreiras que envolviam risco e mostraram-se mais dispostos a abrir o próprio negócio do que os indivíduos com pouca necessidade de realização.

O provável termo comum entre a necessidade de realização e a capacidade de iniciativa seria semelhante interesse por situações que envolviam risco moderado ou oportunidade máxima de obter satisfação de realização, pessoal, sem correr riscos desnecessários de fracasso (McCLELLAND, 1972, p. 86).

McClelland (1972) considera ainda que o perfil da pessoa com alta necessidade de realização é o de um indivíduo que busca o caminho para sua realização pessoal, estando atento às estruturas sociais e às oportunidades e, além disso, que foi educado para desenvolver a sua autoconfiança para atuar de forma confiante no êxito de suas iniciativas.

Para o mesmo autor, a inovação e a necessidade de realização representam uma relação entre esses dois conceitos. Assim, McClelland (1972) alega que a necessidade de realização faz com que os indivíduos passem a se interessar por atividades construtivas que os levariam ao descobrimento de novos processos e, conseqüentemente, novos produtos, caracterizados pelas inovações. Nesse contexto, o autor mostra que o empresário inovador é justamente o elemento de ligação entre a necessidade de realização e o crescimento econômico do país.

Considera-se ainda que qualquer profissional, de qualquer área, pode ostentar todos os comportamentos próprios do papel empresarial, muito embora seu “*status*” não seja, primordialmente, o de empresário. O interesse fundamental do autor reside no comportamento do jeito empresarial como um tipo analítico, ideal, e que possa ser identificado e medido (McCLELLAND, 1972).

Há algumas características, para esse autor, que nos permitem identificar o potencial empreendedor de um indivíduo, características estas relacionadas à sua situação de risco, nível de ações inovadoras, responsabilidade, conhecimento do resultado de suas ações e planejamento em longo prazo.

É importante salientar que, em seu estudo, McClelland (1972) analisa as possíveis fontes de estímulo ao desenvolvimento de uma alta necessidade de realização e conclui que, além da família, o Estado pode influenciar nessa característica ao educar as pessoas para o desenvolvimento de atitudes empreendedoras, mas que quanto mais cedo o indivíduo receber os primeiros estímulos, mais propenso ele estará a se tornar um empresário inovador.

Frese *et al.* (1996) realizaram um estudo baseado nos conceitos de empreendedorismo desenvolvidos por Schumpeter, no qual analisaram os traços de personalidade que diferenciam os empreendedores da antiga Alemanha Oriental dos administradores do mesmo local. Esses autores classificaram a inovação, a capacidade de implementar inovações, a visão, a necessidade de realização, a tenacidade e gosto pelo trabalho como sendo as características de personalidade dos empreendedores.

Frese *et al.* (1996) definem a capacidade de inovações como sendo a maneira do empreendedor de demonstrar um alto grau de iniciativa, proatividade, planejamento de longo prazo e capacidade de superação. Os mesmos autores, ao definirem necessidade de realização, fazem uma ligação dessa característica com o desejo de controle e independência. Já a definição de tenacidade estaria ligada à motivação por reconhecimento.

Por outro lado, os empreendedores, na concepção de Fillion (1996), possuem a capacidade de definir ação e metas e encontram recursos capazes de ajudá-los na realização de novos negócios, mesmo que, para isso, necessitem iniciar o processo de mudanças. Trabalham centrados no desenho de processos resultantes de uma visão diferenciada do cenário e do ambiente organizacional, utilizando-se de sua imaginação e de sua criatividade.

Segundo Bernardes (1998), o empreendedor é aquela pessoa que cria uma nova empresa ou amplia os negócios de uma já existente e que pertence a ele. Já o empresário é aquele que administra e mantém rentável uma firma, sem, necessariamente, inovar e fazê-la crescer, o que pode ser confirmado no texto de Carland *et al.* (1984), o qual descreve que o empresário é um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio com o propósito principal de atingir objetivos pessoais e o empreendedor, por sua vez, está mais preocupado em inovar.

Para Dolabela (2008), o empreendedorismo é uma área da administração de empresas, uma vez que não se pode separar o empreendedor da empresa que ele criou. Para o autor, o empreendedor é uma pessoa de grande imaginação, capaz de desenvolver e realizar visões e para quem o ser é mais importante que o saber.

Mintzberg *et al.* (2000) descobriram com seus estudos que, dentre as características comportamentais encontradas, as principais relacionadas à abordagem das personalidades empreendedoras foram: a busca por novas oportunidades, a centralização do poder, o uso de atitudes ousadas, ou seja, a busca por condições de incerteza em que a organização pode obter consideráveis ganhos e o crescimento como meta dominante, caracterizado pela necessidade de realização.

Degen (1989) afirma que o preparo de um indivíduo para iniciar um negócio próprio cresce com seu domínio sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com o aumento de sua capacidade gerencial e com o crescimento de sua capacidade de empreender, refletida no seu domínio sobre a complexidade do negócio.

Segundo Degen (1989), o empreendedor, além de possuir um conhecimento técnico sobre o produto que pretende lançar e sobre o mercado no qual pretende ingressar, realiza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhe dão uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. O autor ainda relata que ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, colocando em prática ideias próprias, assumindo riscos e estando presente em todas as atividades da empresa.

Para Degen (1989), o empreendedor é aquela pessoa que está sempre observando os negócios, sempre procurando novas oportunidades. Por onde anda, o empreendedor estará sempre procurando ver aquilo que ainda não foi visto, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ao se deparar com uma nova oportunidade, para um novo negócio que pretende montar, o empreendedor em potencial coleta o máximo de informações possíveis sobre esse negócio. A criatividade é outro fator importante na formação do empreendedor, uma vez que ela conduzirá à geração de novos negócios e, conseqüentemente, novos empreendimentos. Por outro lado, no que diz respeito à motivação, o autor comenta que grande parte dos empreendedores sentem-se motivados pela possibilidade de ganhos altos e, em alguns casos, somente pelo desejo de sair da rotina do dia a dia a que estão submetidos.

A questão do “capital social”, ou seja, os valores e as ideias que são inculcados nas pessoas, de forma subliminar, pelos pais, professores, amigos e outros que influenciaram a formação intelectual e a orientação da vida do indivíduo, foi analisada por Degen (1989). Para o autor, o filho de um empreendedor aprende desde cedo o valor e os riscos de um negócio próprio e ser empreendedor passa a ser algo natural.

Na percepção de Degen (1989), para que se dê início ao processo de inovação e mudança, dois fatores são imprescindíveis: a preparação e os interesses e as obrigações voltados para o empreendimento. Em se tratando da preparação, esta se refere a sua percepção, o que reflete a autoconfiança, já o segundo fator relaciona-se à visão de outros interesses e obrigações da vida pessoal. Como essas duas condições estão deslocadas no tempo, a maioria dos potenciais empreendedores têm um período de livre escolha, definido como o momento da vida do empreendedor no qual ele se sente preparado para empreender, antes de estar comprometido com outros interesses e obrigações.

O período de livre escolha de Degen (1989) vai ao encontro dos resultados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000) em relação ao perfil do empreendedor brasileiro, que apontou a faixa etária entre 25 a 34 anos como a

idade de vida em que ocorre a maior taxa de abertura de novos negócios; destes, 18,6% informaram possuir ou estarem começando um negócio próprio, esse grupo equivale a 27% dos empresários brasileiros.

Vale ressaltar que, entre 2002 e 2010, no Brasil, todas as faixas etárias tiveram aumentos nas taxas de empreendedorismo. Verificou-se que a faixa etária que obteve a mais alta taxa é aquela que vai dos 25 aos 34 anos com média de 16,7%. Isso quer dizer que, entre os brasileiros com idades entre 25 e 34 anos, 16,7% estavam envolvidos em algum empreendimento entre 2002 a 2010. Neste ponto, o Brasil segue a mesma tendência dos grupos de demais países analisados, nos quais essa é a faixa etária que prevalece (GRECO, 2010).

Tabela 1 - Empreendedores iniciais, segundo a faixa etária

Faixa etária (anos)	Empreendedores iniciais - Brasil									
	Taxa (%)									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2002:2010
18 a 24	10,0	12,6	12,6	10,7	10,9	10,6	15,4	13,5	17,4	12,6
25 a 34	18,6	16,0	17,2	14,7	16,5	14,4	12,8	17,9	22,2	16,7
35 a 44	15,2	14,4	14,7	12,1	10,7	16,1	13,7	18,7	16,7	14,7
45 a 54	12,1	11,5	10,5	10,0	8,8	13,3	10,4	14,4	16,1	11,9
55 a 64	6,0	3,7	7,3	2,9	6,0	4,3	3,0	6,5	9,5	5,5
Total	12,4	11,6	12,5	10,1	10,6	11,7	11,1	14,2	17,5	12,3

Fonte: Greco (2010, p. 51).

Para Barros e Prates (1996), o processo de inovação começa com uma ação concreta de um indivíduo empreendedor, cujos atributos podem ser classificados em quatro conjuntos: desejos, aptidões, temperamento e ativos. Para o autor, o desejo está relacionado à vontade de realizar uma certa tarefa, relacionada ao mercado de trabalho, com mais intensidade que outras pessoas que também desenvolvem o interesse pela tarefa.

Para esse autor, as organizações já estão conscientes de que a motivação é fundamental para o êxito em todos os seus processos e o desejo não somente representa uma poderosa força motivadora em um empreendimento, como também ajuda a criar algumas das outras condições necessárias ao seu sucesso. As aptidões nesse caso referem-se àquelas habilidades naturais do indivíduo, normalmente associadas às tarefas realizadas com facilidade a ponto de o indivíduo, ao realizá-la, não perceber a passagem do tempo nem o esforço envolvido. Barros e

Prates (1996) destacam ainda que um número significativo de empresas está fazendo com que os seus trabalhadores descrevam ou demonstrem como resolveram um problema ou alcançaram um resultado no passado, mensurando suas aptidões e não apenas seu currículo.

Na mesma linha de pensamento, os autores mostram-nos que a motivação é um atributo que se refere, principalmente, à forma como são explicitadas as reações diante de situações e de pessoas. O conhecimento possibilita o direcionamento de esforços para tarefas mais adequadas ao perfil específico do empreendedor.

Porém, para Barros e Prates (1996), o resultado concreto da vida do empreendedor é a inovação no trabalho, nos estudos, na sua empresa, na vida pessoal. Para os autores, para que ocorra a inovação, além do espírito empreendedor, tem-se que conhecer o mercado e suas necessidades, colocar em prática a criatividade. Os autores dividem em quatro fases o processo criativo visando à inovação que são: a preparação que se refere à fase de pesquisa, de levantamento de dados, em que o empreendedor é considerado um explorador; a incubação que é a fase artística, de liberdade, nesta fase, o empreendedor deposita todos os seus sonhos, ele é considerado um artista; a iluminação que é a fase de escolha das opções, tomada de decisão, é um processo racional, nela, o empreendedor assume o papel de juiz; e a verificação que é fase de convencimento, defesa de uma minoria, de negociação, é um subprocesso misto, emotivo e racional, em que o empreendedor assume o papel de um lutador.

Diante desse cenário, McDonald (2002) encontrou quatro características que melhor explicavam o uso do conhecimento empreendedor: atenção às oportunidades do ambiente, análise constante dos dados, suporte a novos projetos e tolerância ao risco. A primeira atenção às oportunidades do ambiente refere-se ao conhecimento dos seus clientes, concorrentes e outros fatores relevantes do ambiente externo. Já a dimensão análise permanente dos dados dá mais ênfase ao estudo das novas opções encontradas em resposta ao que o empreendedor assimilou, assim como o grau de participação de pessoas de diversas áreas da organização nesses estudos.

A terceira característica, suporte a novos projetos, representa o suporte financeiro e a importância dada pelo empreendedor ao desenvolvimento de novos projetos e à

quantidade de tempo destinada a essas inovações. Finalmente, a quarta característica, a tolerância ao risco, procura verificar se o empreendedor é favorável ao desenvolvimento de novas ideias, estimulando as pessoas a dar sugestões e a correr riscos sem medo de consequências pessoais.

Dutra (2001), ao pesquisar sobre a personalidade ou perfil do empreendedor e suas atividades profissionais, tentou relacionar uma diferença entre o empreendedor e o empreendedor empresário, não esquecendo, por sua vez, o empresário que não é empreendedor. Na percepção do autor, o empreendedor é o indivíduo que aproveita oportunidades, que possui comportamentos, como iniciativa, criatividade, persistência e comprometimento, mas que não necessariamente está atuando ou criando o próprio negócio, podendo utilizar sua capacidade, suas habilidades e seus conhecimentos para um negócio que não é seu. Já o empresário é aquele que não só cria um novo negócio, como também é responsável por uma administração organizada, por traçar planos e metas, segregando as funções.

Na mesma linha de pesquisa, Dutra (2001) relata que o empresário possui algumas características diferentes das do empreendedor, como a ambição pelo poder, a compreensão com os que estão no poder e a atenção mais voltada para eventos dentro da organização. Já o empreendedor está com a atenção mais voltada para a tecnologia e o mercado, evita correr riscos, tentando descobrir necessidades ou produtos através de pesquisas ou estudos, e, por último, retarda o reconhecimento do fracasso. E, por fim, o empreendedor empresário é aquele indivíduo que tem desejo e tenta a realização de um negócio de sucesso com obtenção de lucro ou não, visando atender a um mercado inexplorado ou insatisfeito.

Para McDonald (2002), algumas características tendem a influenciar o comportamento dos empreendedores: a orientação para a aprendizagem por meio de constante estudo do ambiente, a sua visão de futuro, que deve ser compartilhada por todos na organização, a elaboração de uma missão organizacional clara e motivadora, a abertura para as novas opiniões e a sua atuação como líder, mostrando-se comprometido com a cultura da inovação.

Olivo (2003) divide as características de comportamento empreendedor nos seguintes conjuntos: realização, cujos comportamentos impelem os indivíduos a

buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento dos processos para conduzir a organização em certa direção, que, na visão do indivíduo, é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; poder, constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

Dentro dessa ótica, Ângelo (2003) identifica que o empreendedorismo envolve todas as funções, atividades e ações ligadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações que buscam essas oportunidades. Destaca cinco elementos fundamentais na característica de um empreendedor: criatividade, habilidade de aplicar a criatividade, força de vontade, foco na geração de valor e a pré-disposição para correr riscos calculados, quebrando regras e encurtando distâncias. Para o autor, os negócios verdadeiramente empreendedores tendem a crescer aceleradamente.

Para Ângelo (2003), os empreendedores bem sucedidos estudam anteriormente os mercados e produtos em que vão investir e planejam as suas ações buscando reduzir o seu risco. Essas inovações são de pequena variação, incrementais; e não precisam, forçosamente, de experiência anterior no mercado em que irão empreender.

Timons e Hornaday² (1982), citados por Dolabela (2008) apresentam um resumo das principais características do empreendedor nas décadas de 1980 e 1990 respectivamente:

²TIMMONS, J. A.; HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A. ; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (edes.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

Quadro 3 - Características do empreendedor

Tem um modelo (uma pessoa que o influencia)
Tem iniciativa
É perseverante
Aprende com os riscos
Tem grande energia
Sabe como fixar metas e atingi-las
Tem forte intuição
Cria situações que lhe possibilitam obter <i>feedback</i> sobre seu comportamento
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos
É um sonhador realista
Tem capacidade de liderança
É orientado para resultados (visão de longo prazo)
Sabe criar redes de relações
Transforma suas ideias em ações
É autodidata, define o que deve aprender para realizar suas visões
Tem alto grau de internalidade
Tem tolerância a riscos moderados
Suporta elevados graus de ambiguidade e incertezas
Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive

Fonte: Dolabela (2008)

Anteriormente, Barros e Prates (1996), ao realizarem uma análise sobre o estilo brasileiro de administrar, dedicaram uma parte de sua discussão ao processo de inovação e mudança nas empresas do país e destacaram que, dentre as características comuns aos empresários brasileiros que focam as inovações, estão a tentativa de evitar conflitos e a flexibilidade vista pela criatividade.

Segundo Fillion (1996), a diferença marcante entre empreendedores e empresários está relacionada ao ramo de atividades. Os empresários trabalham usando os recursos de forma efetiva e eficiente para alcançar metas e objetivos, adaptando-se às mudanças e trabalhando racionalmente dentro de um sistema de regras existentes. Já os empreendedores trabalham concentrados em processos que levam em conta o cenário e o ambiente organizacional.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) realizaram uma análise de características de perfis do gerente, do empreendedor e do intraempreendedor e demonstraram algumas características, como a vontade de se autorrealizar e a motivação pela liberdade de ação ao invés do poder, como sendo características do perfil do empreendedor. Os fatores apontados por Hisrich, Peters e Shepherd (2009) podem ser observados no Quadro 4:

Quadro 4 – Empreendedores, intraempreendedores e gerente tradicional

	Gerente	Empreendedor	Intraempreendedor
Motivação	Promoções; recompensas; poder.	Independência; oportunidade de criar.	Independência; capacidade de criar dentro de algo que já existe.
Orientação do Tempo	Visão de curto prazo	Sobrevivência e crescimento do negócio entre cinco e dez anos	Depende da urgência exigida pela organização.
Atividades	Delegar e supervisionar	Envolvimento direto com o negócio	Envolve-se mais diretamente do que delega tarefas.
Risco	Cauteloso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
Status	Preocupa-se com símbolos e <i>status</i> .	Não se preocupa com símbolos e <i>status</i>	Não se preocupava com símbolos e <i>status</i> , deseja a liberdade
Falhas e erros	Empenha-se em evitar erros e surpresas.	Sabe interagir com erros e falhas, transforma-os em oportunidade e aprendizado.	Antes de apresentar um projeto arriscado, procura testá-lo de maneira clandestina, até que esteja pronto.
Decisões	Geralmente concorda com os que ocupam cargos superiores na hierarquia.	Persegue o sonho com decisão, tem autonomia.	Tem poder de persuasão, sabe como vender suas ideias e convencer pessoas a ajudarem na realização do seu sonho.
A quem serve	Aos outros.	A si mesmo e aos clientes.	A si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Histórico familiar	Geralmente membros da família trabalharam em grandes organizações.	Experiência empresarial adquirida em empresas em que já trabalhou como empregado.	Experiência empresarial adquirida em empresas em que já trabalhou como empregado.
Relações com os Outros	Tem a hierarquia como princípio básico.	As transações e a negociação são seus principais modos de relação.	As transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas.

Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009). Adaptado pelo autor

Na visão de Dolabela (2008), o empreendedor é visto como o indivíduo que transforma ideias em oportunidade através da busca de informações sobre o negócio que pretende criar. Dessa forma, um empreendedor não é o indivíduo que, de posse de uma ideia, se lança no mercado sem antes se cercar de todos os cuidados e informações que demonstram ser aquela ideia uma oportunidade real de construir um negócio de sucesso. As boas ideias não são, necessariamente, oportunidades, e uma das grandes causas de insucesso entre os empreendedores iniciantes é não saber distinguir umas das outras.

Anteriormente, Carland *et al.* (1984) argumentou que o empreendedor é caracterizado pela preferência por atividades criativas, manifestadas pela combinação inovadora de recursos para o lucro. A pequena empresa, segundo o autor, é qualquer negócio operado independentemente, não dominante em seu campo e que não está envolvido em qualquer novo mercado ou prática inovadora. Porém, negócio empreendedor, segundo o autor, é aquele que foca a inovação por meio de introdução de novos bens, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, ou reorganização industrial, é o que tem como meta a lucratividade e o crescimento e caracteriza-se por práticas estratégicas inovadoras.

Carland, Hoy e Carland (1998), ao estudarem o modelo americano de empreendedorismo, apresentam três características maiores da personalidade empreendedora. A primeira é a propensão a assumir riscos, a segunda, a preferência pela inovação e pela criatividade, e a terceira é a necessidade de realização.

Nesse âmbito, Carland, Hoy e Carland (1998) acreditam que o empreendedor é um indivíduo altamente dirigido para o sucesso, possui grande motivação com suas atividades e uma elevada propensão a assumir riscos, lança inovação alterando as características de produtos, mercados ou indústrias. Para esses autores, décadas de pesquisas e teorização indicam a confluência desses fatores na diferenciação dos empreendedores dos seus semelhantes corporativos que reforçam essa conceitualização dos empreendedores como um realizador criativo e tomador de riscos.

Carland, Hoy e Carland (1998), em um esforço para determinar a propensão de um grupo de indivíduos para o desenvolvimento do potencial empreendedor, realizaram uma pesquisa cujos resultados deram suporte ao desenvolvimento empírico de um modelo. Com o propósito de desenhar o perfil de empreendedores, esses autores aplicaram testes em um grupo de alunos visando medir a necessidade de realização, a preferência pela inovação e a propensão a aceitar riscos, aferindo suas relações com o empreendedorismo, medido pelo *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), um instrumento desenvolvido pelos autores para medir o potencial empreendedor de um indivíduo (CARLAND; HOY; CARLAND, 1992).

Os resultados dos estudos apresentados por Carland, Hoy e Carland (1998) mostraram correlação entre a necessidade de realização, a inovação e a predisposição em aceitar riscos com o perfil empreendedor. A pesquisa ainda indicou que, na amostra, os homens mostraram possuir um potencial empreendedor maior que as mulheres. Para os autores, esses fatores sozinhos não são suficientes para explicar o empreendedorismo e outros fatores também podem interferir, em especial, a criatividade, que também pode afetar o potencial de um empreendedor.

Por outro lado, Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam que, muitas vezes, os empreendedores são considerados como super-heróis populares no meio empresarial em que vivem, assim, através da descoberta de oportunidades e da criação de novos negócios, os empreendedores geram empregos, introduzem inovações e incrementam o crescimento econômico. Observar o mundo ao seu redor, dizem esses empreendedores, permite-lhes encontrar boas oportunidades para a criação de novos negócios.

Leite (2001) demonstra que o profissional que possui o espírito empreendedor apresenta diferenças significativas com relação ao profissional dotado de espírito pesquisador, o qual é definido pelo autor como o profissional que dá mais valor ao emprego estável, com o pagamento garantido no fim do mês e que valoriza os diversos benefícios ofertados pela empresa na qual trabalha, conforme pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5 - Espírito empreendedor

ANTES	DEPOIS
Espírito Pesquisador	Espírito empreendedor
Formação Acadêmica	Nenhuma Formação Acadêmica
Envolvimento Puramente Técnico	Sede de Novidades Tecnológicas
Pouco Entrosamento com Demais Áreas da Empresa	Faro para os Negócios
Visão Voltada para a Solução Rotineira dos Problemas.	Visão Global do Negócio da Empresa

Fonte: Leite (2001)

Nesse sentido, Leite (2001) considera que os empreendedores, particularmente os de micro e pequena empresa, são cidadãos que utilizam sua capacidade de trabalho e tenacidade para criar valor, riqueza e postos de trabalho. Esses cidadãos vão muito além das pessoas que precisam trabalhar para sobreviver ou das que almejam cumprir uma vocação, e não se contentam com poucos riscos e raras oportunidades.

Além disso, Leite (2001) refere-se aos empreendedores de sucesso como aqueles que sabem identificar e aproveitar as oportunidades e utilizam o conhecimento do mercado e do negócio para transformar a sua visão em uma oportunidade real. Oportunidades com poder de lucratividades estão presentes no ambiente a todo o momento, aguardando que alguém enxergue nelas a possibilidade de sua transformação em um negócio.

2.3 Empresas de Pequeno Porte

Em pesquisas sobre empresas de pequeno porte, Lezana (2004) considera que, apesar dos reconhecimentos que são atribuídos aos empreendimentos de pequeno porte pelos órgãos de apoio, no que se referem à vitalidade socioeconômica de um país, os números relacionados ao insucesso das microempresas e empresas de pequeno porte são desalentadores. Tudo isso se deve principalmente à falta de acesso às fontes de financiamento, à escassez de políticas de fomento e à incapacidade gerencial de seus administradores.

O SEBRAE (2011) relaciona as características gerais das empresas de pequeno porte como sendo aquelas que apresentam baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença dos proprietários, poder decisório centralizado, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nas atividades do negócio.

Bawmbach (1983) sustenta que a definição “quantitativa” de pequenas empresas omite suas características qualitativas. Dessa forma, o autor sugere uma definição indicando os atributos principais que são associados às pequenas empresas:

De modo característico, uma pequena empresa é aquela que é (1) ativamente administrada por seus proprietários, (2) fortemente personalizada, (3) predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, (4) de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e (5) majoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento (BAWMBACK, 1983, p. 10).

Anteriormente, Van Hoorn (1979) encontrou cinco características comportamentais que demonstram traços comuns nos pequenos negócios: procedimentos administrativos, recursos humanos, atividades específicas, recursos e

responsabilidades. Para o autor, nas pequenas empresas, os procedimentos administrativos que avaliam constantemente a situação estratégica e exercem o controle são pouco desenvolvidos ou inexistentes. A segunda característica apontada pelo autor é a de que a maioria dos componentes da administração são pessoas cujos conhecimentos são adquiridos no dia a dia de trabalho, esses dirigentes estabelecem metas confiando em informações e experiências adquiridas e armazenadas em sua memória. Na concepção do autor, as pequenas empresas estão limitadas a um número pequeno de atividades, que incluem desde o produto até o *Know-how*, destinados a um grupo próprio de consumidores ou a algumas regiões, localidades. Dessa forma, essas empresas limitam-se a uma região comercial menor do que as grandes empresas, tornando-se mais vulneráveis às mudanças bruscas.

Para Van Hoorn (1979), a quarta característica das pequenas empresas é a de que não possuem recursos e capacidade suficientes, em especial, em se tratando de capital. Os empréstimos são mais difíceis, o fluxo de caixa é baixíssimo e a formação profissional do pessoal, em especial, da administração estratégica parece ser frequentemente insuficiente. Além disso, o autor aponta ainda como uma barreira não apenas a condição momentânea da empresa, mas também as atitudes dos dirigentes em gerir os negócios.

Dessa forma, para Van Hoorn (1979), a quinta característica das pequenas empresas é a de que os cargos administrativos e alguns conjuntos de atividades frequentemente aparecem sob a responsabilidade de pessoas ligadas à família do fundador, o que, para o autor, aumenta a falta de profissionalismo no processo de tomada das decisões estratégicas importantes na empresa.

Por conseguinte, Mintzberg (1979) também retrata outros elementos comuns às pequenas empresas como componentes da estrutura simples, que são: a supervisão direta deve ficar a cargo da coordenação, deve-se sempre centralizar o poder nas mãos do dirigente e a gestão das áreas operacionais internas deve estar sob o controle de algumas pessoas, juntamente com o dirigente, tornando as tomadas de decisões rápidas e flexíveis, em virtude das mudanças do cenário, tornando mais fácil a centralização do poder. Já as decisões estratégicas, administrativas e

operacionais são coordenadas de maneira estrita e ficam a cargo de um só indivíduo que, por sua vez, é capaz de manter o controle sobre elas.

Para Lima (1999), as pequenas empresas são geralmente organizações compostas por uma só pessoa, ou seja, o dirigente tem um autocomando muito impositivo. Quando ocorre essa situação, a estrutura da organização mais adequada é a chamada estrutura simples, ou seja, a estrutura pouco elaborada.

Essa falta de consenso para a definição de critérios para categorizar pequenas empresas é fortemente relacionada à diversidade dos ramos das empresas que operam nos diferentes segmentos de mercado. Uma empresa pode ser considerada grande em relação a seus concorrentes mesmo que ela seja considerada pequena em relação a outras empresas que atuam em outros ramos da economia de acordo com suas vendas ou seu número de empregados. Já em outras perspectivas, uma mesma organização pode ser classificada como pequena segundo seu número de empregados e grande segundo suas vendas (LIMA, 1999).

O autor mostra que a flexibilidade é uma outra característica importantíssima para as pequenas empresas. Ao contrário das grandes, as pequenas empresas não têm recursos que lhes permitam fazer alterações no seu meio ambiente de forma a torná-lo mais atrativo. Por outro lado, as grandes organizações podem utilizar propagandas persistentes para alterar a postura do mercado consumidor em relação a seus produtos, serviços e imagem, ou mesmo garantir uma posição dominante no mercado através de incorporações de outras empresas (LIMA, 1999).

Conforme a classificação do SEBRAE (2011), as empresas também podem ser associadas ao número de funcionários a fim de classificá-las, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação das empresas com base no número de funcionários

Classificação (Porte)	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	1 a 19 funcionários	1 a 9 funcionários
Pequena Empresa	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
Média Empresa	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
Grande empresa	500 ou mais funcionários	100 ou mais funcionários

Fonte: SEBRAE (2011)

Embora não leve em consideração as características qualitativas das pequenas empresas, como aquelas propostas por Van Hoorn (1979), essa definição, presente na classificação do SEBRAE (2011), é a mais utilizada para pesquisas.

Discorrendo ainda sobre o assunto, Drucker (1986) diz que a correta identificação das pequenas empresas não é suficiente por si só para garantir sustentabilidade no contexto atual de rápidas mudanças e inovações. Para que as pequenas empresas aumentem as suas chances de sucesso, ou mesmo para que reduzam o risco de não sobreviver, segundo esse autor, os pequenos empresários necessitam desenvolver as suas características empreendedoras, o que não só é de interesse da própria empresa, como também é uma responsabilidade para com a sociedade.

Para Souza Neto (2001), o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das organizações depende, em grande parte, da formação e da capacitação de seus atores. Essa formação, que cada vez mais necessita permear todo o processo de vida das pessoas, está voltada não só para conhecimentos e habilidades, mas também busca a criatividade e a autorrealização do indivíduo, o que expressa um dos aspectos fundamentais do empreendedorismo.

2.4 Ciclo de Vida das Organizações

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações (LEZANA LANZA, 1996, p. 10).

Para Kaufmann (1990), as empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclo de vida e, a cada fase desse ciclo, a empresa enfrenta novas e diferentes situações.

De acordo com Adizes (1993), os estágios do ciclo de vida organizacional (CVO) são previsíveis e repetitivos, assim, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

Segundo Marques (1994), o ciclo de vida das organizações é denominado de estágios de desenvolvimento organizacional, isso porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento, o crescimento está ligado à ideia de incrementos quantitativos no volume de atividade e transações de uma empresa; já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

2.4.1 Os Diversos Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

A literatura apresenta algumas formas diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações.

Quadro 7 - Modelos de ciclo de vida organizacional

(Continua...)

Modelo	Autores	Período	Etapas/Fases/Estágios
Evolução e Revolução	Grenier	1972	1 - Criatividade 2 - Direção 3 - Delegação 4 - Coordenação 5 - Colaboração.
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1 - Início 2 - Sobrevivência 3 - Crescimento 4 - Expansão 5 - Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1 - Nascimento 2 - Crescimento 3 - Maturação e Institucionalização 4 - Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1 - Empresa operada pelo dono 2 - Transição para uma empresa administrada pelo dono 3 - Empresa administrada pelo dono 4 - Transição para uma administração profissional 5 - Administração profissional
Estágio de Crescimento	Adizes	1993	1 - Namoro 2 - Infância 3 - Toca-toca 4 - Adolescência 5 - Plenitude 6 - Estabilidade 7 - Aristocracia 8 - Burocracia Incipiente 9 - Burocracia e Morte

Quadro 7 - Modelos de ciclo de vida organizacional

(Conclusão)

Modelo	Autores	Período	Etapas/Fases/Estágios
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westthead	1994	1 - Concepção 2 - Gestação e Nascimento 3 - Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antonio Carlos F. Marques	1994	1 - Estágio conceptual 2 - Estágio organizativo 3 - Estágio produtivo 4 - Estágio caçador 5 - Estágio administrativo 6 - Estágio normativo
Desenvolvimento Organizacional	Antonio Carlos F. Marques	1994	7 - Estágio participativo 8 - Estágio adaptativo 9 - Estágio inovativo
Desenvolvimento Organizacional	Lester, Parnell e Carraher	2003	1 - Existência 2 - Sobrevivência 3 - Sucesso 4 - Renovação 5 - Declínio

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcanç ar um patamar mais elevado (LEZANA e LANZA 1996, p. 10).

Para Lezana e Lanza (1996), o ciclo de vida, modelo funcional de Scott e Bruce, é dividido em cinco etapas, em função do desenvolvimento da empresa. A preocupação é com as modificações que ela sofre, ou seja, o início que corresponde ao período de concepção da empresa, o nascimento; a sobrevivência que diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa; o crescimento que significa que uma estabilidade foi conseguida; a expansão que coloca em prática as ideias traç adas na etapa anterior e, por último, a maturidade que corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura.

O ciclo de vida proposto por Kaufmann (1990), denominado estágios de desenvolvimento, envolve as seguintes etapas: o nascimento que corresponde à fase inicial e inevitável de toda organização; o crescimento, momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência e passa a dedicar esforç os a um crescimento acelerado; a maturação e institucionalização, estágio em que a empresa amadurece e se diversifica através de exploração de novos produtos e

mercados e a última fase que é a renovação na qual a empresa deve passar a pensar em mudanças essenciais para sua sobrevivência.

O modelo gerencial de Mount, Zinger Forsyth (1993), estudado por Lezana e Lanza (1996), é composto por três estágios de desenvolvimento das empresas, em especial das pequenas, que contemplam cinco fases: a empresa operada pelo dono que está relacionada ao momento em que a empresa está sendo criada; a transição para uma empresa administrada pelo dono, período em que a empresa deixará de ser operada pelo proprietário e será administrada pelo mesmo; a empresa administrada pelo dono, esta fase vem à tona a partir do ponto em que aquela estrutura inicial já não comporta mais as novas atividades da empresa, é uma etapa dominada pelo proprietário; a transição para uma administração profissional, fase em que a empresa contrata um profissional para administrá-la e a administração profissional, que é o último estágio no qual a empresa busca por uma parceria profissional para que ela continue a crescer e desenvolver.

Adizes (1993) propõe um ciclo de vida organizacional denominado estágios de crescimento que compreendem as seguintes etapas: o namoro que é a primeira fase, a concepção da ideia; a infância, sendo vencida a primeira etapa, é hora de pensar na infância, fase da produção de resultados e a satisfação das necessidades; o toca-toca ou organização toca-toca que é aquela em que a ideia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando; a adolescência que diz que a empresa renasceu, que ela está buscando, assim como um ser humano adolescente, a sua independência e plenitude, nesta fase, a empresa atinge o equilíbrio entre a flexibilidade e a controlabilidade, isto é, ela não é nem jovem nem velha, pois consegue ao mesmo tempo ser flexível e controlável.

Lezana e Lanza (1996) entendem que o processo empresarial proposto por Reynolds *et al.* pode ser dividido em três fases, a saber: a concepção que é a fase da criação da empresa; a gestão e nascimento, fase que acontece em dois períodos, o da gestação que é o detalhamento do projeto da ideia e o do nascimento que acontece quando os elementos anteriores estiverem cumpridos e a empresa estará

pronta para abrir; a infância e crescimento que acontecem logo após a formação da empresa e correspondem à efetiva operação das atividades da firma.

Marques (1994) trata o ciclo de vida como um desenvolvimento organizacional que acontece em nove estágios: estágio conceptual, momento em que a organização é concebida; estágio organizativo, no qual acontece a organização da empresa em torno da ideia ou motivação que levou a sua concepção; estágio produtivo, fase que acontece quando ela gera seus primeiros produtos/serviços e os entrega a seus clientes; estágio caçador, etapa em que a empresa busca novos mercados; estágio administrativo, que merece cuidados especiais devido ao perigo da burocratização excessiva; estágio normativo, quando ela atinge este estágio é sinal de que está na hora de oferecer uma resposta à burocratização excessiva; estágio participativo, no qual todas as decisões são tomadas em todos os níveis, ou seja, no local da ação e não no topo da organização; estágio adaptativo que visa à reconquista da flexibilidade a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças externas e, por fim, o estágio inovativo, etapa em que a empresa busca o novo.

Lester, Parnell e Carraher³ (2003), citados por Correia (2010) identificaram que os vários modelos de ciclo de vida mostram como as organizações evoluem ao longo do tempo, passando por diversas etapas ou fases e ainda explicam o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Porém os mesmos autores constataram que nem todos os pesquisadores concordam com as atividades associadas a cada estágio de ciclo de vida e que existem diferenças entre os modelos no que diz respeito à quantidade, ao número de estágios e às atividades dentro de cada estágio, mas eles encontraram muitas semelhanças também.

Para os autores, no estágio da existência que também é conhecido como empreendedor ou fase de nascimento, pois se dá com o início das atividades da empresa, o desenvolvimento organizacional e o foco estão voltados para a viabilidade do negócio.

³ LESTER, L.D.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339- 354, 2003.

Já no estágio da sobrevivência, as empresas buscam condições para crescer e sobreviver, com o crescimento e desenvolvimento, a empresa atinge o estágio de sucesso, que também é chamado de maturidade, representando um modelo de organização em que a formalização e o controle se dá por meios burocráticos.

Para os autores, o estágio da renovação demonstra o desejo de voltar a um cenário organizacional mais enxuto, em que predomina a colaboração e o trabalho em equipe que estimulam a inovação e a criatividade; por último, destaca-se o estágio do declínio que, muitas vezes, pode provocar a morte da empresa, pelo fato de que este estágio traz consigo características de decadência política e de poder. Quando a empresa atinge essa fase, é sinal que os membros da organização tornaram-se mais preocupados com os objetivos pessoais do que com os objetivos da empresa.

Para Katz (1978), o CVO é um fenômeno circular e não se comporta em uma sequência linear, o que leva uma organização a reiniciar o seu ciclo sem atingir a morte, determinando a capacidade da empresa em se manter viva. A longevidade da empresa está ligada ao alto desempenho empresarial junto à persistência, em que a base está ligada às estratégias propostas pelas empresas, explicando a relação existente entre o sucesso e o fracasso organizacional (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

2.5 Trajetória Empresarial

Drucker (1986) vincula o comportamento empreendedor ao cultural, ao psicológico, bem como ao tecnológico, em que a tendência ao empreendimento é maior do que em outros, o que faz com que a cultura e os valores tornem-se essenciais para a formação do empreendedor.

Já Dolabela (2008) classifica em três níveis de relações o comportamento empreendedor, que são o primário, o secundário e o terciário. Os familiares, amigos, conhecidos, ou seja, todos aqueles que os cercam e com quem mantêm ligações em torno de mais de uma atividade são classificados no nível primário. Por outro lado, o secundário pertence às pessoas ligadas através de uma única atividade, como se

fossem uma rede de ligações. Por último, o nível terciário, que também é importante na formação dos empreendedores é aquele ligado aos cursos, livros, viagens, feiras, congressos e etc.

Filion (1991) afirma que o meio social, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive, contribui para a formação do seu autoconceito, um dos fatores fundamentais do processo visionário.

O desenvolvimento de novos produtos/serviços está associado ao bom desempenho empresarial. Urban e Hauser (1993) identificaram vários fatores que são importantes quando do lançamento de novos produtos/serviços, como, por exemplo, os relacionados com o mercado, com a geração de ideias, com a gestão dos recursos e com a gestão da inovação tecnológica.

Nesse âmbito, Filion (2001 a) acredita que os modelos de influência são de grande importância para explicar os comportamentos empreendedores, pois a maioria dos indivíduos se tornaram empreendedores graças à influência de um modelo no meio familiar ou próximo, um modelo com o qual eles se identificaram.

Assim, o empreendedor é fruto do meio que frequenta. Segundo Dolabela (2008), o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se ele vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. Percebe-se que se a pessoa tem uma convivência social em lugares por onde passam empreendedores, isso trará grandes chances de se tornar um empreendedor. As empresas incentivam que seus funcionários tragam para dentro de suas dependências as novas ideias, soluções e melhoramentos para práticas. Por outro lado, há também as empresas familiares que empregam os descendentes do fundador desde muito novos, fazendo destes profundos conhecedores dos negócios.

As pessoas buscam reproduzir os seus próprios modelos e a existência de um modelo torna-se fundamental na decisão de criar um novo negócio, assim, esses indivíduos adquirem uma cultura empreendedora através da prática no seio da família (FILION, 1999).

O empreendedor, antes de iniciar um novo negócio, precisa ser estimulado a refletir sobre suas características pessoais, buscando desenvolvê-las na direção do perfil ideal para tornar-se bem sucedido, pois o empreendedor em si é o maior e melhor recurso que se tem para o sucesso. Ele deve avaliar as próprias características da forma mais objetiva possível, encarar suas limitações em vez de escondê-las e trabalhar seriamente no sentido de desenvolver ou aperfeiçoar aquelas características das quais necessita, pois, para Pati (1995):

Somos 'um produto' em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos, amanhã seremos o que quisermos ser. Algumas características nossas não podem ser radicalmente alteradas, mas poderão variar em grau de desenvolvimento, em qualidade, em importância e no espaço que ocupam em nossas vidas (PATI, 1995, p. 65).

Sabe-se que o sucesso de qualquer empreendimento depende de três fatores básicos que são: recursos financeiros, ideias e indivíduos. Contudo, de todos os três, percebe-se que o maior responsável pelo sucesso do negócio é o indivíduo. O empreendedor de sucesso é aquele sujeito que tem um sonho, estabelece objetivos e busca alcançá-los. Assim, por meio da sensibilidade, da percepção e do pensamento, os objetivos são levados ao campo das ideias e, somente por meio da ação, é possível tornar essas ideias uma realidade (BOUCHIKHI, 1993).

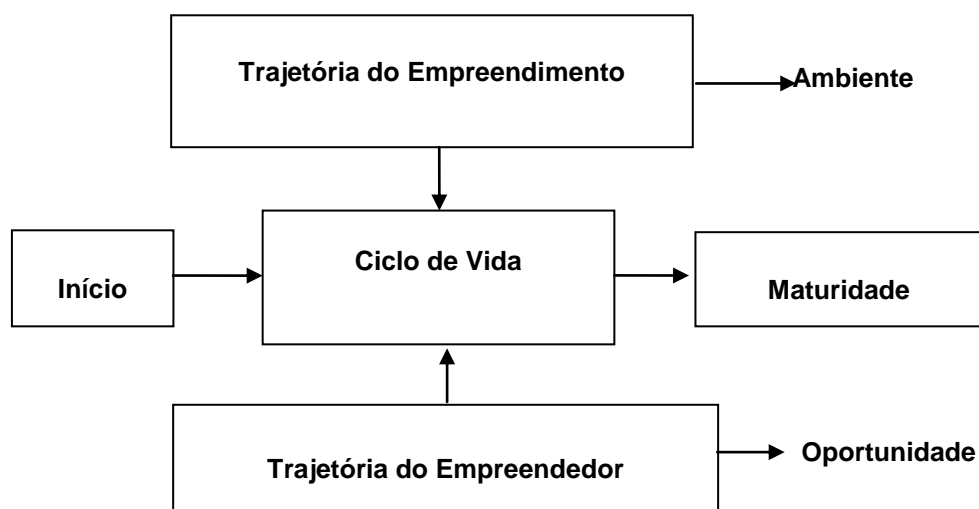
A capacidade empresarial está relacionada às habilidades específicas do sujeito que estão em constante transformação em função das necessidades ambientais. O empreendedor apresenta uma visão global de seus negócios e, a partir das transformações do macroambiente, tais como regulamentações, mudanças tecnológicas e demanda de mercado, responde a tempo para se manter competitivo (PORTER, 1996).

A motivação e a dedicação dos empregados podem ser adquiridas pela ação do empreendedor, ou seja, daquele que fala e age. Criar uma cultura própria e mantê-la é o resultado de um trabalho árduo em que a manutenção do foco é o importante, bem como visualizar o que produzir e como vender. Priorizar o cliente e o produto, ter orgulho e satisfação em relação àquilo que faz e em relação à satisfação proporcionada aos clientes é o caminho a ser perseguido (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Em relação à gestão empresarial, a perspectiva psicológica se coloca como um contraponto, abordando as atitudes, a personalidade e o comportamento. No que diz respeito às atitudes e ao comportamento, podem ser levantadas três dimensões, a saber: a dimensão da inovação, referindo-se à criatividade, ou seja, à capacidade do indivíduo para descobrir novas soluções para problemas e necessidades; a dimensão do risco, envolvendo a disposição do indivíduo em se lançar em situações desconhecidas e perigosas; e a dimensão da ação, concernente à perseverança, adaptabilidade e consciência/responsabilidade de assumir os fracassos (MORRIS *et al.*, 1994).

Muitas dessas características acima descritas são percebidas no comportamento tanto de empreendedoras como de empreendedores. Entretanto, vários estudos apontam que existem habilidades gerenciais que podem ser observadas com maior frequência no comportamento feminino (BUTTNER, 2001). O trabalho de Mendell (1997), por exemplo, demonstra que, enquanto as mulheres procuram considerar cada situação em seu contexto próprio, os homens tendem a perceber cada situação segundo as regras internalizadas por eles.

Figura 1 - Modelo de trajetória empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor

A trajetória empresarial esteve presentemente associada aos fatores da trajetória do empreendimento e da trajetória do empreendedor. Em relação à trajetória do empreendimento, nota-se que a sua presença está ligada ao fator ambiente empresarial em que sua manifestação é contemplada na fase de início conforme

Bouchikhi (1993) e Porter (1996) que consideram que a trajetória empresarial é traçada por uma forte ação do macroambiente estando sempre em constante transformação devido às necessidades ambientais.

A trajetória do empreendedor é considerada como aquela que esteve ou está presente na oportunidade ou no próprio empreendedorismo, característica do processo empreendedor. Pati (1995) refere-se às características pessoais que influenciam diretamente na trajetória do empreendedor, já Kotler e Armstrong (1998) referem-se à trajetória do empreendedor como aquilo que provém de uma cultura própria.

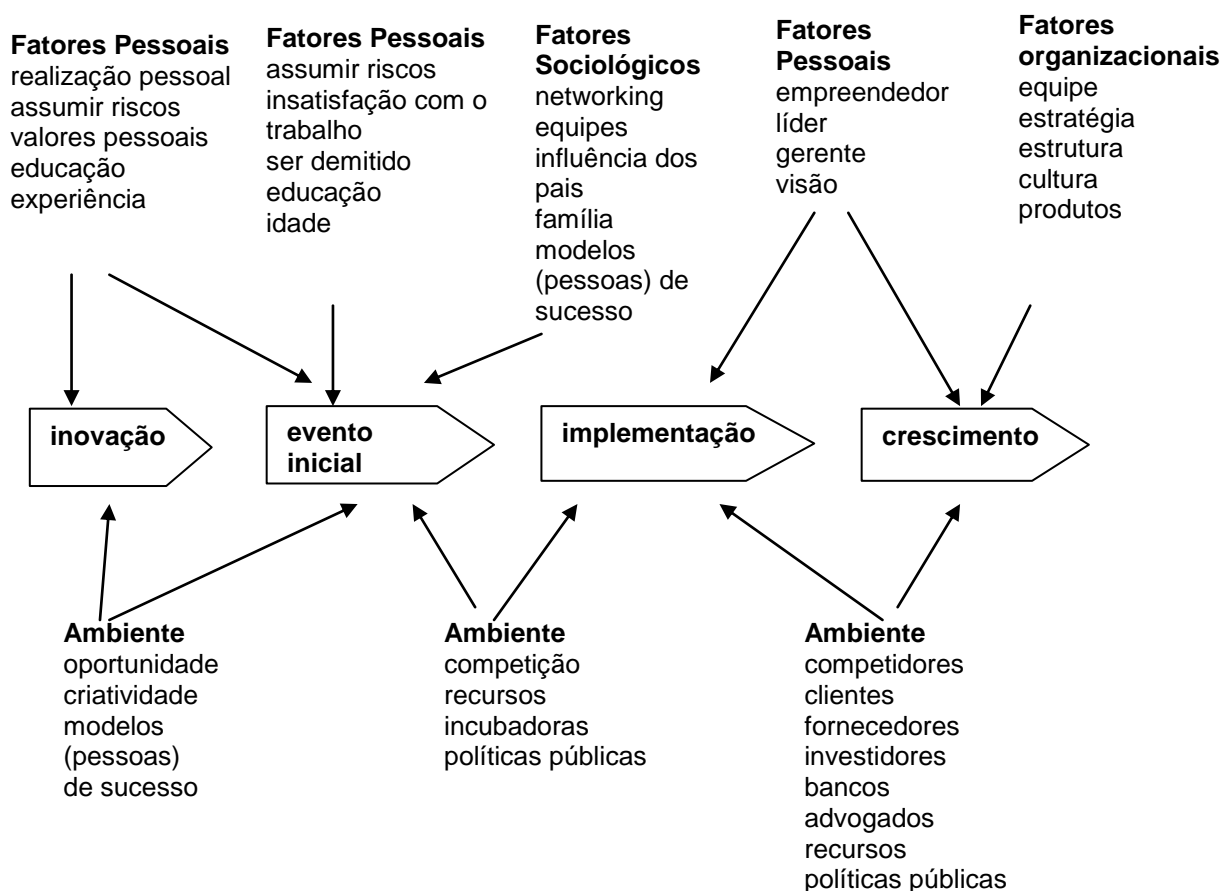
Conforme observado, a trajetória do empreendimento e a do empreendedor estão presentes no ciclo de vida da empresa na fase inicial e se estendem até a fase da maturidade e da pós-maturidade do empreendimento, o que será contemplado pelo modelo do processo do empreendedor adaptado de Bygrave (2004).

2.6 Modelo do Processo Empreendedor

Bygrave (2004) apresenta um modelo do processo empreendedor, no qual explica a criação de uma empresa através de fatores pessoais, sociológicos e ambientais. O modelo começa com a ideia do negócio, seguida por um evento que irá impulsionar o início, a implementação e o crescimento.

O processo empreendedor baseado no modelo de Bygrave (2004) apresenta como um jogo os estágios e os eventos que seguem: a ideia ou a concepção do negócio, o evento que provoca as operações, a execução e o crescimento.

Figura 2 - Modelo do processo empreendedor

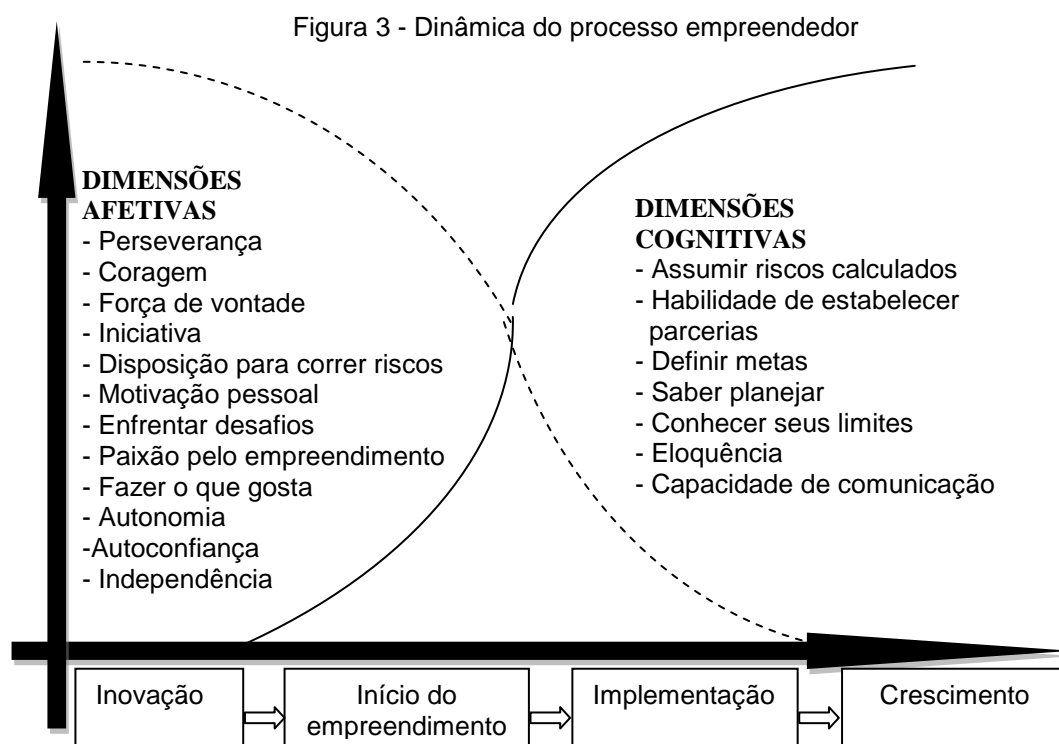


Fonte: Bygrave (2004)

Em seu modelo do processo empreendedor, Bygrave (2004) destaca os fatores críticos que conduzem ao desenvolvimento do negócio em cada estágio. De acordo com Bygrave (2004, p. 5), “como a maioria do comportamento humano, os traços empreendedores são formados por atributos pessoais e pelo ambiente”. Os atributos pessoais são as características dos empreendedores que os fazem diferentes dos não empreendedores.

Nesse modelo, na fase inovação, são primordiais os fatores individuais, como a realização, ser tomador de riscos, valores, educação e experiência, e fatores ambientais, como oportunidades e criatividade. Na fase do evento que impulsiona a criação de um novo empreendimento, estão presentes os fatores individuais (os mesmos citados), os sociológicos como as redes e a família, e o ambiente é representado por competição, recursos, incubadoras, políticas governamentais. Na fase de implementação, também estão presentes os mesmos fatores sociológicos e

ambientais e ainda fatores individuais, como liderança e visão. Finalmente, na fase de crescimento, estão presentes os mesmos fatores individuais, os fatores organizacionais, como estratégia, cultura, produtos, e os fatores ambientais, como competidores, clientes, fornecedores, investidores, bancos e políticas governamentais.



Fonte: Nassif e Ghobril (2010)

A história de uma comunidade, ressalta Bygrave (2004), é também elemento de atração do nível de empreendedorismo na medida em que traços culturais são transmitidos. O autor reforça que a descoberta de novas oportunidades só é possível em ambientes nos quais a atividade empreendedora é estimulada.

Porém, um estudo mais atual traz uma abordagem com outro viés. Nassif e Ghobril (2010) apresentam um estudo para compreensão do “processo empreendedor”, baseado no modelo proposto por Bygrave (2004), que sugere uma dinâmica evolutiva nos atributos do empreendedor, que modifica seu perfil de atuação e desenvolve capacidades adicionais na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade, ao passar do tempo.

A pesquisa realizada por Nassif e Ghobril (2010) concluiu, por meio de relatos de empreendedores em pesquisas empíricas, que a predominância dos aspectos afetivos, tais como perseverança, coragem, motivação pessoal, disposição em correr risco, otimismo etc., aparecem no início do empreendimento, principalmente na concepção do negócio.

Entretanto nos estágios posteriores, a pesquisa de Nassif e Ghobril (2010) demonstraram que os empreendedores atribuem maior importância gradativamente aos aspectos cognitivos, tais como: assumir riscos calculados, realizar parcerias, planejar e definir metas, conhecer o mercado e ter capacidade de comunicação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se, inicialmente, os procedimentos metodológicos que foram realizados no intuito de alinharem o tipo de pesquisa e o método empregado e, posteriormente, a descrição do objeto em estudo, bem como as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem

A pesquisa desenvolvida para este estudo foi de natureza fenomenológica, alicerçada no paradigma qualitativo. A escolha pelo paradigma qualitativo se deve ao fato de que esse método permite a observação de processos de mudança em evolução. Como afirmam Bogdan e Bikllen (1982):

O planejamento de uma pesquisa qualitativa na área da Administração deve levar em conta a diversidade e flexibilidade que esse modelo encerra, uma vez que, por meio dele, deseja-se compreender fenômenos sociais complexos em que estão inseridas as organizações (BOGDAN; BIKLEN, 1982, p. 15).

Na visão de Bogdan e Bikllen (1982), existem cinco características básicas que configuram esse tipo de estudo: ambiente natural como fonte de dados e pesquisador como seu principal instrumento; dados coletados predominantemente descritivos; preocupação maior com o processo do que com o produto; foco do pesquisador no ponto de vista dos participantes; e, por fim, enfoque indutivo, ou seja, não partir de hipóteses.

Já na percepção de Bicudo (2000), a pesquisa qualitativa é aquela que se preocupa com o significado atribuído pelo entrevistado a determinado fato. Para que seja realizada uma investigação qualitativa, cita o autor que a fonte direta de dados é o ambiente natural em que o investigado é o instrumento principal. Dessa forma, o significado é de uma enorme importância nesse tipo de abordagem pelo fato de os investigadores sentirem-se interessados em pesquisar o modo como diferentes pessoas conduzem as suas vidas.

Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1999) preceituam que a capacidade indutiva de raciocínio do ser humano é primordial numa pesquisa qualitativa, visto que, observam os autores, por meio de um foco prematuro de um problema com a adoção de hipóteses não eficazes, a visão do pesquisador acaba por não considerar aspectos vistos como importantes que não condizem com a teoria, acabando por levar a considerações e interpretações distorcidas da realidade dos fenômenos estudados.

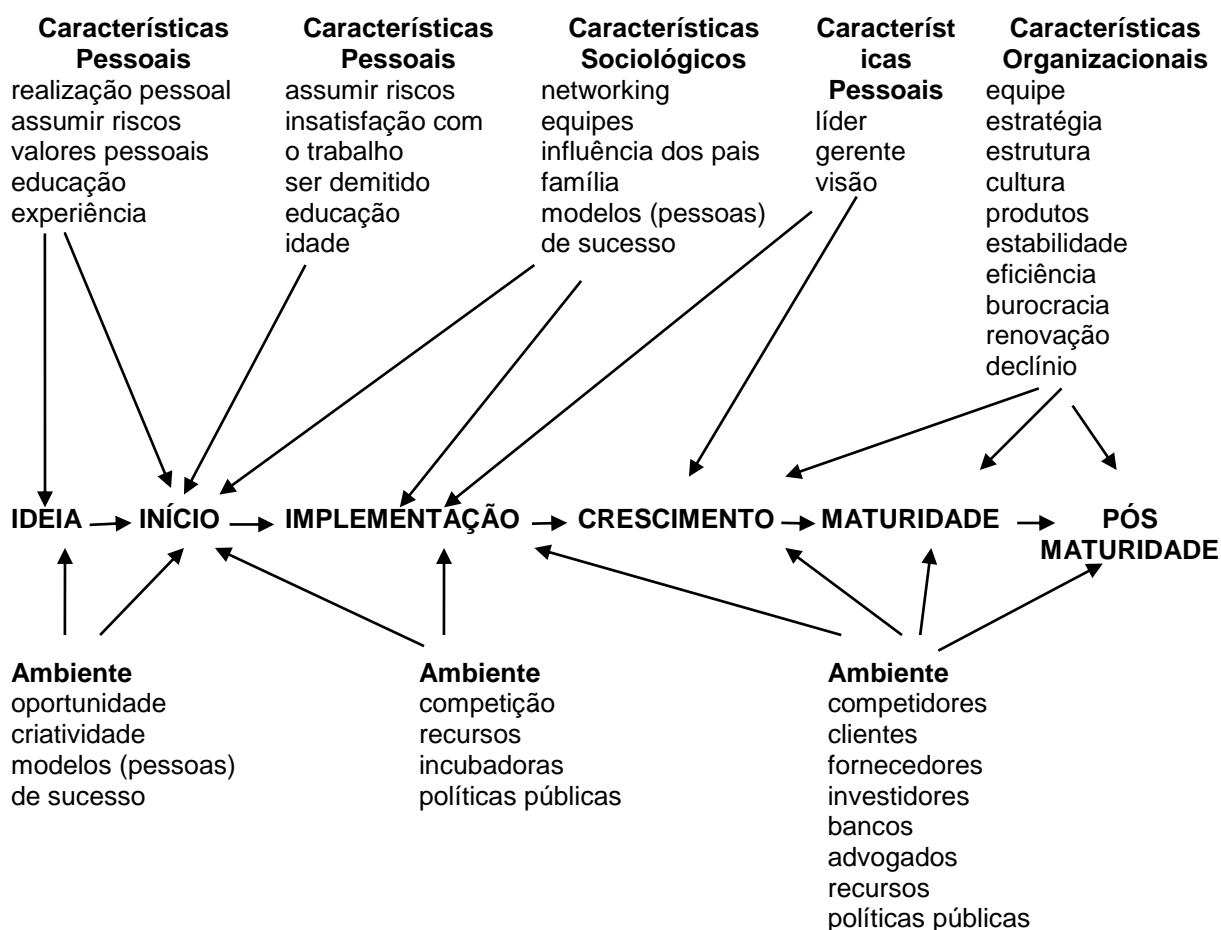
3.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, no sentido amplo de conseguir expor características de determinado fenômeno, mas também de traçar sequência de eventos interpessoais e interorganizacionais ao longo de um determinado tempo e de descrever questões adjacentes e descobrir fenômenos-chave (YIN, 2005.).

Dessa forma, foi possível descrever neste estudo como a trajetória empresarial é influenciada diretamente pelas características comportamentais empreendedoras dos fundadores de pequenas empresas na cidade de Brumadinho/MG, por meio do modelo adaptado do processo empreendedor proposto por Bygrave (2004).

A partir da adoção do paradigma qualitativo, como afirma Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, o que também é ressaltado por Vergara (2005), para quem a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno sem, no entanto, ter o compromisso de explicá-lo. Dessa forma, a pesquisa de cunho qualitativo forneceu as variáveis necessárias para a investigação da relação existente entre a trajetória do empreendedor e de suas características comportamentais. Yin (2005) considera que o estudo descritivo é pautado na existência de alguns conhecimentos preliminares sobre determinado assunto a ser investigado e tem como propósito essencial descrever o que será necessário neste estudo para conduzir a metodologia utilizada na presente pesquisa.

Figura 4 – Modelo proposto para realização da pesquisa



Fonte: Bygrave (2004). Adaptado pelo autor

3.3 Tipo de Pesquisa Quanto aos Meios

Quanto aos meios, o que foi realizado na pesquisa é a adoção de estudo de casos múltiplos, que, conforme Yin (2005), pode conter mais de um caso. Para o autor, a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual, cada caso deve ser selecionado de forma a prever resultados semelhantes que produzirão apenas razões possíveis a uma replicação teórica de determinados fatos a serem investigados.

Dessa forma, a fundamentação lógica utilizada nos estudos de casos múltiplos deriva-se diretamente da compreensão que se tem de replicações teóricas e literais. Segundo Yin (2005), um estudo de casos múltiplos pressupõe

Uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p. 20).

Dessa forma, a investigação de estudo de caso, segundo o Yin (2005), enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos e dados. Percebe-se que o resultado acaba por basear-se em várias fontes de evidências.

Ressalta-se que a questão no desenvolvimento de um estudo de caso e que norteou a elaboração da presente pesquisa se refere aos componentes de um projeto: as questões de um estudo; suas proposições; sua unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições, além dos critérios para interpretar as constatações.

3.4 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

As empresas foram definidas pelo critério intencional (VERGARA, 1997). Os sujeitos da pesquisa, convidados a participar, foram os fundadores E1, E2, E3, E4, E5 e E6 das empresas pesquisadas na região de Brumadinho/MG.

A seleção das empresas objeto de estudo foi realizada por uma unidade de análise intencional, levando-se em conta a definição da trajetória de cada empreendedor, sendo utilizada como critério para a conceituação que considera as características comportamentais empreendedoras ocorrendo em uma interação entre o fundador e o tempo de existência de seu empreendimento.

- . Os empreendedores pesquisados pertencem a vários segmentos, localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte, em Brumadinho/MG. Os empreendedores foram denominados E1, E2, E3, E4, E5 e E6 de modo a manter o sigilo das respostas obtidas.
- . Empresa - A - Empreendedor E1: 24 anos de atuação no mercado. A proprietária possui formação superior em Administração de Empresas. Esta empresa conta com 48 funcionários e atua no ramo de confecções em geral.

- . Empresa - B – Empreendedor E2: 22 anos de atuação no mercado. A empresa é constituída por dois sócios, ambos com formação superior e especialização em Pedagogia Empresarial. Esta empresa conta com 49 funcionários e atua no ramo de educação/ensino.
- . Empresa - C – Empreendedor E3: 22 anos de atuação no mercado. O proprietário possui ensino médio, curso técnico em contabilidade. A empresa conta com 18 funcionários e atua no ramo de padaria e lanchonete.
- . Empresa - D – Empreendedor E4: 22 anos de atuação no mercado. Possui dois sócios, ambos possuem formação em ensino médio. A empresa possui 43 funcionários e atua no ramo de farmácia e drogaria.
- . Empresa - E – Empreendedor E5: 22 anos de atuação no mercado. Possui um sócio, ambos com formação Superior, em Direito e Administração de Empresas. A empresa possui 95 funcionários e atua no ramo de carnes e derivados.
- . Empresa - F – Empreendedor E6: 11 anos de atuação no mercado. Possui um sócio, um dos sócios possui mestrado em administração e o outro somente ensino fundamental. A empresa possui 5 funcionários e atua no ramo de distribuição de gás e água mineral.

3.5 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Ao mesmo tempo, foi realizada observação direta. Para o presente estudo de caso múltiplo, também foi necessária uma pesquisa documental para análise dos dados secundários.

A abordagem dos sujeitos por meio de um roteiro de entrevistas, apresentado no APÊNDICE A, foi justificada pelo fato da natureza interativa dessa técnica, que possibilita tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários (TRIVIÑOS, 1987).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise, conforme APÊNDICE A.

A técnica de observação foi utilizada tendo como principal artifício o registro fidedigno das informações que conduziram o pesquisador à possibilidade de perceber e identificar como os fragmentos das entrevistas estão relacionados aos objetivos do trabalho, mas as pessoas não têm consciência de que fazem parte do seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é caracterizada pela análise das comunicações que considera procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando uma conexão indireta entre assuntos ou dedução de uma informação, a partir de conhecimentos relacionados às condições de produção ou recepção dessas mensagens (BARDIN, 1994).

Richardson (1989) afirma que existem diversas técnicas de análise de conteúdo, porém considera a mais comum de ser utilizada pelo pesquisador a análise por categoria, que se baseia na decodificação de textos em vários elementos, depois sendo classificados e agrupados em aspectos teóricos. Neste estudo, a análise de conteúdo enriqueceu a tentativa de explorar as respostas e aumentou as possibilidades de novas descobertas, por meio das mensagens recebidas e das formas de comunicação dos sujeitos da pesquisa, para que fosse comparada a sua trajetória empresarial às suas características comportamentais empreendedoras.

Esclarece Richardson (1989) que, dentre as possibilidades de categorização, a mais utilizada é a que trata de conteúdos de análise por temas ou análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma base teórica.

Na percepção de Franco (2007), o conjunto de categorias satisfatórias deve possuir as seguintes qualidades: a exclusão mútua, ou seja, um único princípio de classificação orientando a organização das categorias, além da pertinência. Além disso, o sistema de categorias deve, também, refletir as intenções da investigação e fornecer resultados satisfatórios no sentido de possibilitar deduções, hipóteses ou dados relevantes para o aprofundamento de teorias ou para uma prática crítica.

Em síntese, foram seguidos os seguintes passos para a análise dos dados:

- a) transcrição das entrevistas;
- b) leitura das entrevistas transcritas;
- c) seleção dos trechos de interesse;
- d) definição das unidades de conteúdo;
- e) recorte dos trechos selecionados por unidade de conteúdo;
- f) agrupamento das unidades de conteúdo em temas;
- g) redação final das unidades de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com os entrevistados através da análise de conteúdo, utilizando-se o modelo do processo empreendedor proposto por Bygrave (2004). Para tanto, será feita a análise da trajetória empresarial, das características empreendedoras, do perfil de gerenciamento e do planejamento de futuro na percepção dos empreendedores entrevistados.

4.1 Fatores Pessoais, Sociológicos, Organizacionais e Ambientais que Influenciam ao Processo Empreendedor.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer devido a fatores externos, ambientais, sociais, a aptidões pessoais ou a uma somatória de todos esses fatores que influenciam para o surgimento e crescimento de um novo empreendimento, o que poderá ser constatado com os resultados.

Dos seis entrevistados, pode-se observar no Quadro 8 que E1 e E5 atribuíram o fator de realização pessoal à necessidade de realização sobre determinados fatores psicológicos comportamentais conforme menciona McClelland (1972). As percepções em relação à realização pessoal dos entrevistados E3 e E6 particularizam a expressão “sonho”, o que pode ser observado pelas considerações de Schumpeter (1997) que descreve o empreendedor como o indivíduo que possuía o sonho e a vontade de criar um império pessoal, a vontade de conquistar, o impulso de lutar. Já o E2 possui o perfil da pessoa com alta necessidade de realização, é o indivíduo que busca o caminho para sua realização pessoal, estando atento às estruturas sociais e às oportunidades e, além disso, foi educado para desenvolver a sua autoconfiança para atuar de forma confiante no êxito de suas iniciativas conforme McClelland (1972). O E4 afirma “gostar do ramo” e, além disso, demonstra certa experiência ao mencionar que a “vida inteira trabalhou com medicamento”. Essa característica apresentada pelo E4 pode ser considerada como um diferencial exógeno da pesquisa realizada, presente no modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004).

Quadro 8 - Realização pessoal

Empreendedor - E 01	Como se diz foi por necessidade, não foi por opção, foi sorte, não foi uma coisa que eu idealizei. Então a gente tirava nosso ganho, não era só o nosso, era várias famílias.
Empreendedor – E 02	É acho que desde que, acho que desde a barriga da minha mãe eu já queria ser professora e queria trabalhar com educação. Então o que aconteceu, minha mãe fala que eu pegava toquinho de giz, isso eu lembro bem quando eu tava estudando lá no Padre Machado eu já pegava aqueles toquinhos de giz que a professora deixava lá no quadro de giz e levava pra casa e começava a dar aula pros meus irmãos, escrevendo no guarda roupa.
Empreendedor – E 03	O histórico também induzia. Era mais fácil. Mas que era meu sonho, minha vontade era não.
Empreendedor – E 04	Eu queria trabalhar no ramo, gostei do ramo. Eu sei trabalhar é com medicamento, a minha vida inteira foi com medicamento, falei, vou montar o que eu sei, farmácia. E aí montamos a farmácia.
Empreendedor – E 05	O início foi meio aventureiro, o objetivo era qual, independência, ter o próprio negócio. Isso com certeza foi uma das coisas que a gente falou, vamos quem sabe a gente consegue um negócio próprio.
Empreendedor – E 06	Uma motivação foi pelo fato de montar o primeiro negócio, todo mundo tem um sonho de montar o seu próprio negócio. Mesmo sem experiência as pessoas têm vontade de começar é uma questão de realização pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os entrevistados em relação ao exposto no Quadro 9 – Assumir Riscos, as características do modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004) vão ao encontro da existência de fatores pessoais ligados à fase de ideia e início do empreendimento. Todos os seis entrevistados mencionaram a palavra “risco” por vários enfoques. Os entrevistados E2, E4 e E5 mencionaram a palavra risco ao fator existencial, em que se percebeu certa tolerância ao risco conforme McDonald (2002). Já os entrevistados E1 e E6 associam a palavra risco à expressão “medo” no qual o empreendedor deve obter a capacidade de se interessar por situações que envolvam a necessidade de assumir riscos para obter satisfação de realização pessoal conforme exposto por Bygrave (2004). Já o E3 nos chama atenção para o fato de que não considera existir riscos no seu empreendimento. Essa característica da fala do E3 pode ser baseada no que diz Ângelo (2003), segundo o qual os empreendedores bem sucedidos estudam anteriormente os mercados e os produtos em que vão investir e planejam as suas ações buscando reduzir o seu risco.

Quadro 9 – Assumir riscos

Empreendedor - E 01	Não eu nunca tinha medo de correr risco, eu sou muito otimista principalmente é uma qualidade minha e do Paulo.
Empreendedor – E 02	Ufa, Eu procuro, como diz meu pai, medir a água e o fubá. Hoje nessa nova tecnologia a gente fala de riscos e os riscos existem, não tem jeito de não existir. Quantas vezes você contrata um professor que tem um currículo maravilhoso e na sala de aula não dá certo. É um risco né?
Empreendedor – E 03	Até hoje eu não consegui ver riscos. Não via risco hora nenhuma tudo era bem planejado e pensado.
Empreendedor – E 04	Sim todo empreendimento é risco. Existem os riscos financeiros, o próprio mercado em si, o de fornecimento são tudo riscos né?
Empreendedor – E 05	O risco do empreendimento qualquer ele existe a todo momento, né? O risco é um problema que você tem que administrar a todo momento, toda hora. Você nunca vai ficar livre dele, mas também não pode ter medo dele.
Empreendedor – E 06	O mercado é muito volátil. A gente trabalha com diversos tipos de classe de pessoas, desde a classe rica à classe pobre. A gente não trabalha a prazo, mas tem sempre uma pessoa com a necessidade do gás. Tem que estar sempre atento ao risco para não tomar prejuízo, calote, pois compramos mercadorias à vista.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos valores pessoais presentes no Quadro 10 estabelecidos pelo modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004), o valor para a sociedade é um fator que pode ser observado no modelo na transição existente entre o início do empreendimento e sua implementação. Os valores pessoais podem ser diversos, pois cada entrevistado apresentou o que considera “valor”. Os entrevistados E2, E3, E5 e E6 utilizaram-se da expressão “confiança” para atribuir os seus valores pessoais à resposta esperada de suas ações empreendedoras no mercado em que atuam. Essa confiança por eles atribuída pode ser observada por Bessant e Tidd (2009), que conceituam que o comportamento empreendedor está associado às características e aos traços pessoais ou à influência de fatores contextuais. Já os entrevistados E1 e E4 mencionam “coragem” e “orgulho” como características atribuíveis aos valores pessoais por eles observados.

Quadro 10 – Valores pessoais

Empreendedor - E 01	Tenho muita fé e coragem para encarar cada dia.
Empreendedor – E 02	Uma menina pobre, filha de caminhoneiro, de pedreiro, consegui estudar, consegui montar minha escola, consegui conquistar esta confiança das famílias, confiança da cidade de Brumadinho, das pessoas, então acho que isto pra mim é um grande valor, isto tudo só é possível com muita fé e coragem né?.
Empreendedor – E 03	Conquistar confiança tem que ser com muita honestidade, honestidade, dignidade.
Empreendedor – E 04	Ah é o orgulho, né, orgulho de ser empreendedor, orgulho de com pouca escolaridade, né? ter conseguido, orgulho de chegar onde chegamos.
Empreendedor – E 05	Foi uma confiança mútua que o Eduardo e eu sempre tivemos um no outro. Porque a maioria das empresas que eu já observei por aí afora acaba rachando exatamente na sociedade e depois individualmente.
Empreendedor – E 06	Tivemos que ter muita confiança nos clientes e vice-versa, eles gostam dos nossos serviços, acho que a honestidade é fator primordial.

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 11 dentre as características observadas pelo modelo de Bygrave (2004), denota-se a educação como fator primordial para o sucesso de um empreendedor presente na fase de ideia e início do empreendimento. Os entrevistados E1, E2, E5 e E6 relatam a necessidade de “se educar”, ou seja, buscar na educação um aliado para superar as dificuldades que poderiam ser empecilhos durante a sua caminhada dentro do processo empreendedor. Essa percepção da necessidade de educação foi expressa por Degen (1989), para o qual o empreendedor deveria possuir um conhecimento técnico sobre o produto que iria lançar ou sobre o mercado no qual pretendia se ingressar como um fator que lhes daria uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. Já os entrevistados E3 e E4 não consideram necessário o fator educação na fase de ideia e início do empreendimento, sendo uma característica adversa ao que propõe o modelo de Bygrave (2004).

Quadro 11 – Educação

Empreendedor - E 01	Formei em administração de Empresas. Olha eu tenho quando eu comecei com a confecção, eu não entendia nada, não sabia nada sobre máquinas.
Empreendedor – E 02	Mas então eu fui estudar, fiz curso normal na época, fiz pedagogia e eu atuava aqui em Brumadinho na época como supervisora do colégio Anchieta.
Empreendedor – E 03	Já que os estudos não eram muitos, os estudos, sem os estudos eu não tinha capacidade, não via outra coisa a não ser montar o comércio.
Empreendedor – E 04	De estudo eu só tenho o ensino médio, mas possuo um conhecimento muito grande sobre a área de medicamentos.
Empreendedor – E 05	Fizemos vários cursinhos que existiam na época em Belo Horizonte, mesmo, algumas empresas que forneciam condimentos dava. Depois o melhor deles foi na universidade de Viçosa na verdade em Florestal. A gente fala Viçosa, mas eles têm uma unidade aqui em Florestal.
Empreendedor – E 06	O ramo de atividade não requeria muitos estudos, mas fizemos cursos para aprender a manusear os produtos.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à experiência adquirida pelos empreendedores diante das adversidades que o negócio enfrenta ou enfrentará, ainda dentro da fase de ideia e início do empreendimento, segundo o proposto pelo modelo de Bygrave (2004), conforme Quadro 12 pode ser observado que os entrevistados E1, E2, E3 e E4 já possuíam experiência no ramo pelo qual optaram para empreender. Leite (2001) refere-se aos empreendedores de sucesso como aqueles que sabem identificar e aproveitar as oportunidades através da utilização do seu conhecimento do mercado ou do negócio, transformando-as em uma oportunidade real. Os entrevistados E5 e E6 mencionaram não possuir nenhuma experiência, associando o processo empreendedor à “aventura” e à “novidade”. Essa percepção nos permite identificar uma característica preceituada por Schumpeter (1997), no qual o empreendedor deveria se tornar apto a realizar novas fórmulas de produção, novos resultados, e destacar-se em novas possibilidades de combinações para a formação de um novo empreendimento.

Quadro 12 – Experiência

Empreendedor - E 01	Na verdade, Renato, eu trabalhei muitos anos na fábrica. Eu entendia de tudo. Se for pra mim sentar numa máquina fechar uma blusa, dar uma bainha, ir pra mesa de corte, fazer um molde, eu faço, faço de tudo dentro de uma fábrica.
Empreendedor – E 02	Como eu era diretora do colégio Anchieta. Que lá no Anchieta eu exercia 2 papéis lá, no turno da manhã eu era diretora do ensino médio e a tarde eu era supervisora do ensino fundamental.
Empreendedor – E 03	Optamos pela lanchonete pela experiência da minha mãe.
Empreendedor – E 04	Eu trabalhava em farmácia, comecei a trabalhar em farmácia com 14 anos de idade, aqui na farmácia São Geraldo, pro Sr. Abelardo, Toninho e Lúcio proprietários da farmácia.
Empreendedor – E 05	Não possuímos nenhuma experiência foi tudo muito aventureiro, acertava ali errava aqui né? Kkkkkk.
Empreendedor – E 06	Tudo era muito novo, para nós, não possuíamos experiência nenhuma, pois nunca tínhamos trabalhado por conta própria.

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando da oportunidade, tratada no Quadro 13, parte integrante do ambiente, na concepção do modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004), percebe-se que os entrevistados E3 e E6 expressam-se através da utilização da palavra “oportunidade”, o E3 dizia não ver outra oportunidade, já o E6 disse:

[...] a ideia de formalizar o negócio surgiu porque um empreendedor saiu do mercado e era uma oportunidade da gente conseguir, de trabalhar a representação. [E6]

Nota-se que a fala do entrevistado E6 corroborou o modelo de Bygrave (2004), pois, na concepção do autor, a oportunidade se apresentaria na fase de ideia e início do empreendimento. O E5 relata uma tentativa frustrada de um empreendedor no mesmo local onde hoje funciona o seu empreendimento. Os entrevistados E2 e E4 relataram dificuldades de recursos tanto financeiros como organizacionais nesta fase. O E1 relata um momento de crise, sua dificuldade de pagar todo mundo, o seu relato pode ser observado sob a ótica de autores como Longenecker, Moore e Petty (1997) que apontam que, muitas vezes, os empreendedores são considerados como super-heróis populares, pois descobrem oportunidades, criam novos negócios, geram empregos, introduzem inovações e incrementam o crescimento econômico.

Quadro 13 - Oportunidade

Empreendedor - E 01	A hora que nós acabamos de pagar, passada a crise. Quando eu paguei todo mundo, aí eu queria sossego, aí nós montamos a empresa.
Empreendedor - E 02	Quando o colégio Anchieta fechou um grupo de pais me procurou e falou assim, "Neiva abre uma escola" vocês tão é maluco, eu não dou conta de abrir uma escola, eu não tenho uma preparação suficiente pra isso
Empreendedor - E 03	Não sonhava com isso, mas não via outra oportunidade.
Empreendedor - E 04	Não tínhamos recursos, eu tinha um lote que ganhei do meu pai, com esse lote, uma parte em dinheiro do meu sócio o qual o pai dele tinha lhe dado aí montamos a farmácia.
Empreendedor - E 05	Uma pessoa desses, colega do pai do Eduardo tentou montar aqui, lá em Conceição de Itaguá, onde é a empresa hoje, um forminho artesanal pra defumar a barriga pra fazer bacon, só que não deu certo. Isso ficou lá essa estrutura né, esse forminho durante muito tempo.
Empreendedor - E 06	A ideia de formalizar o negócio surgiu porque um empreendedor saiu do mercado e uma oportunidade da gente conseguir, de trabalhar a representação e venda da água mineral Igarapé em Brumadinho surgiu, não podíamos perder.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004), o ambiente presente nas fases de ideia e início do empreendimento faz com que os empreendedores estimulem a sua criatividade. No Quadro 14 os entrevistados E4, E5 e E6 relatam algo que consideram como criatividade, algo novo por eles introduzido ao processo empreendedor. Para Degen (1989), a criatividade é outro fator importante na formação do empreendedor, uma vez que ela conduzirá à geração de novos negócios e, conseqüentemente, novos empreendimentos. Os entrevistados E1, E2 e E3 concentraram-se na ideia e no início do empreendimento através do foco em algumas atividades desenvolvidas nessa fase. Para Filion (1996), os empreendedores trabalham centrados no desenho de processos resultantes de uma visão diferenciada do cenário e do ambiente organizacional, utilizando-se de sua imaginação e de sua criatividade.

Quadro 14 – Criatividade

Empreendedor - E 01	O Paulo trabalhou bastante mesmo. Era eu produzindo e ele vendendo, até arrumarmos um representante.
Empreendedor – E 02	Então eu fiquei assim, com a responsabilidade de montar esse processo e os pais ficaram com a responsabilidade do local. Então os pais conseguiram caixa d'água, tinta, pintura, tudo.
Empreendedor – E 03	Podemos dizer que somos as a primeira padaria a abrir e a última a fechar todos os dias, e fazemos entregas nas empresas e órgãos públicos.
Empreendedor – E 04	Foi a 1ª que realmente fez um cadastro de clientes com nome completo, com dados que até então ninguém tinha.
Empreendedor – E 05	Antes se a gente saía com o produto dentro do carro, batendo na porta do supermercado, se ele queria comprar, hoje não. A gente faz a pré-venda, vai passando o pedido fazendo a entrega programada.
Empreendedor – E 06	A gente sempre leva algo de brinde aos nossos clientes quando vamos entregar gás, por ser um produto mais caro, isto acaba sendo um diferencial, eles agradam.

Fonte: Dados da pesquisa

Bygrave (2004) apresenta como característica de fatores pessoais na fase de início do empreendimento a insatisfação com o trabalho por parte do empreendedor. Nota-se no Quadro 15 que todos os seis entrevistados relataram insatisfação com o trabalho em algum momento, e essa insatisfação foi o ponto de partida para o início do empreendimento. Schumpeter (1997) descreve que o empreendedor é um indivíduo que possui o sonho e a vontade de criar um império pessoal, a vontade de conquistar, o impulso de lutar, de se mostrar superior aos outros, de realizar coisas ou simplesmente de utilizar a própria energia e empenho.

Quadro 15 – Insatisfação com o trabalho

Empreendedor - E 01	E o que acontece eu tava ficando estressadíssima e não estava bem em lugar nenhum e me desliguei totalmente da fábrica.
Empreendedor – E 02	Então era a hora, era o momento de abrir uma escola particular.
Empreendedor – E 03	A vida inteira trabalhei como funcionário, de empregado a vida inteira e um dia eu cheguei e falei que nunca mais eu ia trabalhar como empregado de alguém, aí eu queria montar meu próprio negócio.
Empreendedor – E 04	Sergio monta um sacolão, sai da indústria farmacêutica e fui carregar caixa no Ceasa e montei um sacolão, sem experiência nenhuma no ramo de hortifrutigranjeiros, daí a coisa andou para trás, perdi o que eu tinha investido, tudo e mais alguma coisa.
Empreendedor – E 05	Como já estava no final da obra, eles me fizeram uma proposta para ir para outras obras fora de Minas e eu não quis ir para lugar nenhum...
Empreendedor – E 06	Trabalhava num supermercado local e pretendi não mais trabalhar como funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa

A característica de ser demitido está presente no modelo de Bygrave (2004) dentre os fatores pessoais que remetem o empreendedor à fase de início do empreendimento. Conforme quadro 16 essa característica foi encontrada apenas no relato do entrevistado E5 que saiu de uma empresa e foi para outra e, ainda insatisfeito, resolveu sair novamente da empresa na qual estava empregado. Essas mudanças empregadas pelo empreendedor E5 podem ser esclarecidas por Leite (2001) que demonstra que o profissional que possui o espírito empreendedor apresenta diferenças significativas com relação ao profissional dotado de espírito pesquisador, o qual é definido pelo autor como o profissional que dá mais valor ao emprego estável, com o pagamento garantido no fim do mês e que valoriza os diversos benefícios ofertados pela empresa na qual trabalha.

Quadro 16 – Ser demitido

Empreendedor – E 05	Quando eu saí do Banco do Brasil eu fui para a Construtora Mendes Júnior e como já estava no final da obra eles me fizeram proposta para ir para outras obras fora de Minas. Eu não quis ir para lugar nenhum um pouco por receio.
----------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa

O fator idade, constante como característica empreendedora do modelo de Bygrave (2004) não foi encontrado em nenhuma das entrevistas realizadas no contexto da pesquisa.

Em conformidade com o Quadro 17, as relações estabelecidas entre a empresa e o ambiente com o qual interagem puderam ser observadas de diferentes maneiras, tais como: a entrevistada E1 refere-se ao contato empresarial estabelecido com várias empresas de diferentes estados brasileiros. E2 refere-se aos outros diretores de outras instituições de cidades vizinhas que sempre pedem troca de informações para implantarem melhorias. O E4 relata a situação de realizar convênios com outras empresas, já o E5 possui uma rede de relacionamento com clientes que vai além do estado de Minas Gerais. O E6 relata possuir um cadastro de clientes para medir a satisfação do serviço por ele prestado. Por outro lado, o E3 relata não possuir nenhum tipo de parceria, indo ao oposto do que preceitua Fillion (1996) que relata que os empreendedores trabalham de forma diferenciada através da análise do cenário e do ambiente organizacional, utilizando-se de sua imaginação e de sua

criatividade. Esses fatores associados produzem uma *networking* necessária ao processo empreendedor.

Quadro 17 – *Networking*

Empreendedor - E 01	Temos contato com muitas pessoas, em Minas Gerais, são Paulo, Rio, até no Maranhão.
Empreendedor – E 02	Eu tenho diretores aqui na redondeza Renato que na época de matrícula na escola deles eles ligam pra mim, me pedem a minha planilha para eles compararem, eles trocam ideias, Neiva como você pensou nisso, como você vai fazer esse ano aí, que atitude você tá tomando com relação a isso, isso e isso, entendeu? Então a gente troca essas figurinhas.
Empreendedor – E 03	Eu não tinha parceria. Totalmente independente
Empreendedor – E 04	Olha a Farmcenter foi a 1ª a realizar entrega em domicílio em Brumadinho, 1ª farmácia que conseguiu fazer convênios com empresas.
Empreendedor – E 05	Não tô falando de Brumadinho, de fora mesmo, quando a gente vai pro Sul, quando vamos pra Goiás, Mato Grosso, quando liga simplesmente, acho que isso é positivo, cria uma rede de relacionamento em função do negócio que é gostoso e satisfatório.
Empreendedor – E 06	Hoje pode-se dizer que entregamos gás e água em quase todas as residências em Brumadinho, temos um cadastro e, quando o cliente para de ligar pedindo, nós ligamos para eles e perguntamos o que houve.

Fonte: Dados da pesquisa

Como característica proposta pelo modelo de Bygrave (2004), a formação de equipes é considerada um fator pessoal estando presente na fase de implementação do empreendimento. O Quadro 18 demonstra que os entrevistados E2, E4, E5 e E6 utilizam-se da expressão “equipe” para delinear a sua condição juntamente com os empregados de sua empresa. Já E1 refere-se à equipe como as pessoas que estão do seu lado, já o entrevistado E3 refere-se à equipe como o ambiente que:

[...] trabalha eu, meu sobrinho que é gerente e minha mãe, além dos funcionários. [E3]

As formações de equipes são manifestadas nos estudos de características empreendedoras de Fillion (1996) e McDonald (2002), que afirmam que o empreendedor detém a sua visão de futuro, e que deve ser compartilhada por todos na organização devendo elaborar uma missão organizacional clara e motivadora.

Quadro 18 - Equipes

Empreendedor - E 01	A gente tem que estar à frente, mas a gente tem que ter bons parceiros pra estar com você. Porque você não consegue trabalhar sozinho. Muita gente chega pra mim e fala é Marley eu não sei como você dá conta de três lojas, eu acho que daria até mais dependendo das pessoas do meu lado.
Empreendedor – E 02	Eu tenho uma equipe pedagógica na escola, pra pensar o pedagógico, pra resolver o pedagógico, pra trabalhar o pedagógico. Como eu tenho uma equipe, tem todo mundo exercendo o seu papel, fazendo o trabalho, esse trabalho é muito bem amarradinho.
Empreendedor – E 03	Trabalha eu, meu sobrinho que é gerente e minha mãe, além dos funcionários.
Empreendedor – E 04	A gente assim dentro das limitações tem mais ou menos um organograma nesse sentido geral, cada um tem a sua função definida, cada um pegou o seu serviço, você finaliza até chegar com um filtro pra mim né, uma equipe.
Empreendedor – E 05	Uma empresa não pode ser gerida só pelos donos, temos que delegar funções e trabalhar sempre em equipe, de vendas de produção, administrativa tudo junto claro.
Empreendedor – E 06	Nosso empreendimento é pequeno pode-se dizer, trabalhamos juntos, somos uma equipe única, eu e os empregados.

Fonte: Dados da pesquisa

A influência da família também é considerada como uma característica apresentada no modelo de Bygrave (2004) como fator sociológico presente na fase de implementação do empreendimento. Nota-se que no Quadro 9 a figura do “Pai” foi citada pelos entrevistados E4, E5 e E6. Já a expressão “Mãe” está presente na fala do entrevistado E3. E1 referiu-se à fábrica de “família” e à presença de irmãos na fase de implementação do empreendimento, já a entrevistada E2 citou o nome “Sr. Abelardo”, ex-prefeito da cidade e sogro da entrevistada. O processo empreendedor, conforme Degen (1989), está associado à questão do “capital social”, ou seja, aos valores e ideias que são incutidos nas pessoas, de forma subliminar, pelos pais, professores, amigos e outros que influenciaram a formação intelectual e a orientação da vida do indivíduo. Para o autor, o filho de um empreendedor aprende desde cedo o valor e os riscos de um negócio próprio e ser empreendedor passa a ser algo natural.

Quadro 19 – Influência dos pais – família

Empreendedor - E 01	E lá era uma fábrica de família, de irmãos, então a gente tirava nosso ganho, não era só nosso era de várias famílias.
Empreendedor – E 02	O Sr. Abelardo falou comigo de uma formatura, ele foi paraninfo de uma turma de formatura do CEMMA, eu lembro direitinho no discurso dele ele falou assim “eu gostaria de beber o chá de um fio de cabelo da Neiva, porque ela não tem preguiça, ela é batalhadora, ela busca, ela estuda, ela enfrenta”.
Empreendedor – E 03	Minha mãe já era já mexia com salgados, confeitaria, alimentação em geral. Ela era professora no Sesi durante 25 anos, professora de arte e culinária e por isso surgiu a ideia de montar a lanchonete.
Empreendedor – E 04	Eu tinha um lote que ganhei do meu pai e o pai dele também deu dinheiro.
Empreendedor – E 05	Na verdade o pai do Eduardo, na época trabalhava numa empresa que produzia queijos lá em João Pinheiro e trazia para Belo Horizonte, aquele queijo prato e já tinha muito contato com pessoas que faziam o bife de hambúrguer.
Empreendedor – E 06	A ideia surgiu do meu Pai que percebeu que o mercado era promissor.

Fonte: Dados da pesquisa

A influência do modelo de pessoas de sucesso também é considerada como uma característica apresentada no modelo de Bygrave (2004) como fator sociológico presente na fase de implementação do empreendimento. Todos os entrevistados citaram alguém como pessoa ou modelo a ser seguido. A E1 refere-se ao “Papinho”, o representante de sucesso de indústria de confecções. A E2 refere-se ao Promotor da cidade como modelo de pessoa de sucesso que a influenciou na fase de implementação do empreendimento. O E3 refere-se, como pessoa de sucesso, ao Pai, comerciante local. O E4 refere-se, como modelo de sucesso, à indústria farmacêutica Shering, já o E5 à figura do Pai do seu sócio que trazia produtos da cidade de João Pinheiro/MG para comercializar na capital. O entrevistado E6 fez referência à marca e ao primeiro revendedor de gás do município de Brumadinho/MG. Todos possuem alguma pessoa ou modelo de sucesso em que se espelharam durante a fase de implementação de seu empreendimento, conforme quadro 20.

Quadro 20 - Modelo (pessoas) de sucesso

Empreendedor - E 01	Nós temos até hoje um representante chamado Papinho, que é o primeiro e é um dos principais que está até hoje com a gente.
Empreendedor – E 02	A Dona Zélia era professora e ela saiu de licença, não sei se foi de maternidade e eu entrei assim de gaiata. O Promotor na época viu uma aula minha passando assim no corredor lá da Paulina Aluotto e viu eu lá, dando uma aula lá de didática, me chamou na porta e falou assim, “porque você não faz pedagogia? Você leva muito jeito pra dar aula, você explica bem e tal, faz pedagogia
Empreendedor – E 03	Quando começou era apenas eu e meu Pai.
Empreendedor – E 04	Aí fui trabalhar numa empresa chamada Schering, é uma empresa alemã, inclusive na época recebi o prêmio de melhor representante.
Empreendedor – E 05	Na verdade o Pai do Eduardo na época trabalhava numa empresa que produzia queijos em João Pinheiro/MG e trazia para BH.
Empreendedor – E 06	Queríamos Liquigás por considerar a melhor distribuidora existente, o primeiro da cidade distribuído pelo Sr. Delfim.

Fonte: Dados da pesquisa

A característica de liderança presente no Quadro 21 está presente no modelo de Bygrave (2004) associando os fatores pessoais ao crescimento do empreendimento. Os entrevistados E4, E5 e E6 associaram a expressão liderança ao crescimento da empresa. Percebe-se que, para esses entrevistados, liderança e crescimento andam juntos, o que, por sua vez, corrobora os prenúncios de McClelland (1972), que indicava que a liderança não estava associada à necessidade de realização e, de fato, os indivíduos com alta necessidade de realizar não eram considerados líderes. Tal constatação, anos após, foi também considerada por Dornelas (2001, p. 27), segundo o qual os empreendedores “são líderes e formadores de equipes: possuem um senso de liderança ímpar”.

Já os entrevistados E1, E2 e E3 enxergam a sua liderança como fator de permanência no mercado e de habilidade para se adaptar às adversidades que surgiram ou venham a surgir. Essas perspectivas estão associadas ao que diz McDonald (2002), para quem o empreendedor demonstra a sua atuação como líder, mostrando-se comprometido com a cultura da inovação.

Quadro 21 – Líder

Empreendedor - E 01	Acho-me líder, não tenho medo, vou com tudo e sempre dá certo. Kkkk.
Empreendedor – E 02	Eu acho que foi no início mesmo, eu acho que essa fase difícil, que eu tive que exercer muito mais minha liderança, pois tínhamos que conquistar os pais.
Empreendedor – E 03	Se não fosse minha liderança não estaríamos no mercado há mais de 22 anos né?
Empreendedor – E 04	Minha liderança surgiu, quando da implantação da farmácia lá de cima quando tudo começou que era bem pequenininho e quando nós passamos pro centro que o movimento aumentou que a coisa cresceu.
Empreendedor – E 05	Toda fase foi muito trabalhosa, mas a fase do crescimento, a partir de quando você começa a crescer, que na verdade você tem que ajustar tudo a uma nova realidade, então sua liderança tem que ser forte né?
Empreendedor – E 06	Liderança é um fator muito importante a partir do momento que você está na estabilidade e plenitude da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 22 pode-se notar que os seis entrevistados utilizaram-se da expressão “gerente” para determinar que todos possuem tal característica. Em se tratando da função gerente Drucker (1986) relata que o empreendedorismo, além de exigir atenção especial às oportunidades, requer conhecimento do negócio, de seus produtos, seus mercados, seus clientes e suas tecnologias. Os empreendedores buscam trabalhar com pessoas e unidades que façam o melhor de forma diferente. Buscam, também, obter *feedback* constante dos resultados em face das expectativas a fim de manter um controle para medir o sucesso ou os fracassos de suas iniciativas.

Quadro 22 – Gerente

Empreendedor - E 01	Sou um pouco, gerente, um pouco vendedor e por aí.
Empreendedor – E 02	Porque eu era sozinha, eu não tinha supervisora, eu não tinha diretor financeiro que eu tenho hoje. Tenho o hábito sim, com o gerente da empresa.
Empreendedor – E 03	Sou dono e gerente ao mesmo tempo.
Empreendedor – E 04	Gerencial, porque não adianta querer abraçar tudo, você não dá conta de fazer tudo, ou seja, fazendo de uma empresa familiar, para uma empresa digamos autônoma.
Empreendedor – E 05	Eu e meu sócio somos donos, gerentes, ou seja, somos tudo um pouco, mas temos pessoas para fazer o gerenciamento de tudo.
Empreendedor – E 06	Como na empresa faço de um ao todo, acabo exercendo todas as funções.

Fonte: Dados da pesquisa

A característica da visão presente no Quadro 23 está presente no processo empreendedor do modelo de Bygrave (2004) também é considerada como um fator pessoal para o crescimento do empreendimento. A visão estabelecida pela E1 refere-se ao fato de atender às necessidades de mercado que chegavam à sua porta, já E2 não queria “simplesmente abrir uma escola”, sua visão estava voltada para a abertura de um centro educacional. Para o E3, sua visão se reflete no fator informatização, tecnologia e inovação para sobrevivência do empreendimento. O E4 contratou uma pessoa formada em administração e passou a exercer as funções de ordem técnica, sua visão era que naquele momento a empresa deveria ser administrada por uma pessoa que possuía todos os conhecimentos administrativos. No que se refere ao E5, sua visão está ligada ao fato de aprimoramento dos equipamentos de sua indústria, realizando uma renovação total de seus maquinários, adequando-os às necessidades do mercado. Já quanto ao E6, sua visão está ligada ao *marketing* de relacionamento associando esse enfoque ao sucesso e crescimento de seu empreendimento.

Quadro 23 – Visão

Empreendedor - E 01	Mudamos nossos maquinários todos em uma época para adequar às necessidades que chegavam a nossa porta.
Empreendedor – E 02	Eu também não podia abrir uma escola particular qualquer. Tanto é que o CEMMA chama Centro Educacional Maria Madalena Friche Passos. Centro de Educação porque nossa ideia era que fosse um Centro Educacional e não uma escola.
Empreendedor – E 03	Com a globalização de tudo né, principalmente a área de informática, a área de tecnologia de inovação, se você não tiver atento não consegue sobreviver.
Empreendedor – E 04	Já coloquei dentro da farmácia uma pessoa que formou em administração que eu tô passando toda esta operacionalidade para ela, tem uma área contábil dentro da empresa cuidando de tudo, eu vou ficar mesmo só pra administrar, pra olhar, ver as necessidades da empresa, essa parte técnica.
Empreendedor – E 05	Os equipamentos a gente fez uma troca radical com o tempo, colocando sempre equipamentos de 1ª linha, equipamentos importados, porque são os melhores.
Empreendedor – E 06	O marketing de relacionamento ele fez com que a gente aprendesse muitos fatores que foram fatores positivos para o sucesso da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

A característica da competição no processo empreendedor do modelo de Bygrave (2004) é considerada como um fator ambiental presente no início e na fase de

implementação do empreendimento. Os entrevistados E5 e E6 referem-se à competição estabelecida no mercado por parte dos concorrentes como um fator negativo, associado à deslealdade e à falta de qualidade que acabam por atrapalhar o mercado nos quais atuam. Já para os entrevistados E3 e E4, a concorrência está associada ao modo de se manter no mercado, de sobreviver, pois, para estes, a competição sempre existirá. A entrevistada E1 refere-se à competição como a busca incessante pela inovação e pela qualidade nos serviços, já E2 apresentou certa aversão à concorrência vinda de instituições de ensino da capital. Dessa forma, conforme Quadro 24 todos os entrevistados possuem o que afirmam Carland, Hoy e Carland (1998) que o empreendedor é um indivíduo altamente dirigido para o sucesso, possui grande motivação com suas atividades e uma elevada propensão a assumir riscos e lança inovação, alterando as características de produtos, mercados ou indústrias.

Quadro 24 – Competição

Empreendedor - E 01	A concorrência é muito grande, um dos principais é a concorrência competitiva o tempo todo, em todos os setores eu acho. Outro fator que eu acho se você não inovar se você não trabalhar com pessoas boas de serviço, que vão realmente trabalhar direito.
Empreendedor – E 02	Não sei tô falando sério, se vir um colégio grande e instalar aqui em Brumadinho, né, não sei aí tem que ver. Essas escolas de Belo Horizonte têm 2 mil alunos né, Renato?
Empreendedor – E 03	Sobreviver no mercado não é fácil. Isso aí tá claro, nítido não é fácil.
Empreendedor – E 04	Há mercado para todos, mas competição sempre terá.
Empreendedor – E 05	Você concorre com muita gente aí fora que não tem qualidade, que faz de forma perigosa inclusive que é concorrente e que atrapalha no mercado.
Empreendedor – E 06	A concorrência é bastante desleal, ela sempre tá tentando denegrir a imagem do seu produto ou serviço pra tomar a sua clientela pra ele, ou por preços menores.

Fonte: Dados da pesquisa

Os recursos foram atribuídos no processo empreendedor do modelo de Bygrave (2004) como um fator ambiental presente no início e na fase de implementação do empreendimento. No Quadro 25 a entrevistada E1 afirma que, na fase de início de seu empreendimento, não possuía recursos, apenas velhos maquinários. Já para E2, no início, teve que buscar os recursos para começar o empreendimento. O E3 refere-se à falta de mão de obra como uma dificuldade encontrada na fase inicial do

empreendimento. O E4 refere-se aos recursos presentes na fase inicial do empreendimento advindos da venda de bem próprio. Já o E5 percebeu a necessidade na fase inicial da empresa de trabalhar com recursos financeiros de terceiros. O entrevistado E6 na fase inicial utilizou-se do dinheiro da saída da empresa da qual foi empregado para montar o seu próprio negócio.

Observa-se que características Incubadoras presente no modelo de Bygrave (2004) não foi observada nas entrevistas realizadas pelo pesquisador.

Quadro 25 – Recursos

Empreendedor - E 01	Começamos sem recursos nenhum só com as máquinas velhas que trouxemos de Belo Horizonte.
Empreendedor – E 02	Buscar recursos, buscar vontade pra poder aceitar, fazer uma coisa boa.....
Empreendedor – E 03	A mão de obra hoje, ela está escassa em vários setores inclusive o meu que é a área de panificação, há muita dificuldade de funcionários.
Empreendedor – E 04	Já não tinha mais recursos eu tinha um lote que ganhei do meu pai, com esse lote, uma parte desse lote e ele entrou com o dinheiro que o pai dele também deu.
Empreendedor – E 05	O dinheiro fica fácil, o recurso fica fácil, a confiança do seu fornecedor amplia e aí você fica dependendo menos do seu capital próprio e começa a trabalhar com capital de giro do outro.
Empreendedor – E 06	No início foi difícil, peguei meu acerto na empresa e investi hoje a empresa se mantém, ela é autossuficiente.

Fonte: Dados da pesquisa

As políticas públicas estão presentes nas características do ambiente observadas pelo processo empreendedor do modelo de Bygrave (2004) nas fases de início e implementação do empreendimento. Percebe-se que E1 e E5 referem-se às mudanças de plano de governo como fator principal para que fosse realizada a implementação de seu empreendimento. Já a E2 disse que recebeu a ajuda do prefeito da cidade para iniciar seu empreendimento. A percepção do E3 refere-se às políticas públicas do município e do país de um modo geral. Já E4, do ramo de farmácia, cita a carga tributária brasileira sendo elevadíssima para o setor. O E6 diz que o preço do produto é tabelado pelo governo, considerando um fator de política pública pelo entrevistado. Todos os entrevistados, de certa forma, perceberam que as políticas públicas os afetam de alguma maneira, sendo no preço, na estrutura organizacional e/ou na sua tomada de decisão. Todos os entrevistados

consideraram as políticas públicas com condição de existência para a longevidade do empreendimento, Quadro 26.

Quadro 26 – Políticas públicas

Empreendedor - E 01	O Paulo tinha uma empresa muito grande em Belo Horizonte de malha. Então eles eram assim uma empresa muito bem sucedida e com aquela mudança de plano de governo e tudo, muitas fábricas faliram né?
Empreendedor – E 02	Na época o prefeito Tunico da Bruma, fui lá conversei com ele que tinha um terreno para construir uma escola, ele foi comigo, visitou o local deu-nos parabéns pela iniciativa e se colocou à disposição para começar a infraestrutura no local.
Empreendedor – E 03	A não ser que for uma questão de economia geral do município ou do país.
Empreendedor – E 04	A carga tributária brasileira é altíssima, os impostos são altos.
Empreendedor – E 05	Tivemos momentos difíceis, na verdade, o momento mais difícil que a gente passou na minha opinião foi na mudança do plano, quando entrou o plano real, que foi a conversão da moeda, na mudança do real foi uma quebradeira geral.
Empreendedor – E 06	Procuramos trabalhar com o gás da Liquigás por ser da Petrobrás onde o preço é uma decisão política sendo estipulado e alinhado aos preços do mercado internacional.

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia é considerada por Bygrave (2004) como um fator organizacional que pode estar presente na fase do crescimento, assim como nas fases de maturidade e de pós-maturidade do empreendimento. A E1 diz que sua estratégia está voltada para pesquisa de preços, para se manter no mercado. Já a E2 tem a estratégia de participar de congressos para sempre atualizar a gestão de sua instituição educacional. Já E3 disse que participa de feiras e eventos do setor para delinear a sua estratégia. O E4 define a estratégia de seu empreendimento com as viagens que faz a São Paulo para conhecer as novidades do setor. O E5 diz que periodicamente participa de cursos de capacitação para melhorar a sua estratégia de mercado. Já o E6 refere-se a sua estratégia relacionada ao atendimento de sua empresa que considera como um diferencial competitivo, conforme Quadro 27.

Quadro 27 - Estratégia

Empreendedor – 01	Eu gosto sempre de tá pesquisando. Eu participo de várias feiras eu viajo muito, atrás disso, corro muito atrás de preço, para ter um preço legal, novidades e assim melhorando sempre. Eu acho que o lojista não pode acomodar nunca com sua loja.
Empreendedor – 02	Tento buscar inovar. Devo participar de 06 a 08 congressos por ano.
Empreendedor – 03	Sempre vou a feiras, congressos, jornais, internet, eu sempre tô olhando tudo.
Empreendedor – 04	Eu vou muito em São Paulo quando tem palestras, ou na Federação do comércio aqui na Rua Curitiba às vezes quando tem no Expominas alguma coisa, tudo dentro do ramo, eu procuro sempre ouvir, leio muito, sempre atualizando.
Empreendedor – 05	Não podemos parar no tempo, o mercado sempre pede coisas novas, temos que sempre buscar as novidades, sempre buscamos cursos, congressos e etc, quer aqui no estado ou fora mesmo.
Empreendedor - 06	Toda vez que o cliente liga, nós procuramos entregar o produto o mais rápido possível. Imagina o gás acaba na hora do almoço, o cliente quer o produto é rápido isto faz a diferença.

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura também foi considerada por Bygrave (2004) como um fator organizacional presente nas fases de crescimento, maturidade e de pós-maturidade do empreendimento. A E1 valoriza a estrutura física de suas lojas para que se tornem mais atrativas ao mercado consumidor. Já a E2 referiu-se à construção de um auditório na sua instituição de ensino como algo que vai melhorar e valorizar a sua estrutura organizacional. O E3 referiu-se a sua estrutura como algo que chegou ao patamar que não mais considera mudanças efetivas. O E4 disse que sua estrutura física não necessita de ampliação, e que o próximo passo é a profissionalização de todo o seu corpo funcional. O E5 disse que investiu muito em equipamentos de última geração e, dessa forma, agregará maior valor aos produtos, orgulha-se em ter uma estrutura para concorrer com as grandes empresas do setor. O E6 refere-se à estrutura que possui no mercado em que atua, para ele, a estrutura física deve estar sempre voltada para ampliação de sua clientela. Todos os entrevistados em seus relatos afirmaram a necessidade de mudança na estrutura para apresentarem melhorias satisfatórias ao seu empreendimento, conforme Quadro 28.

Quadro 28 – Estrutura

Empreendedor - E 01	Então por exemplo eu já coloquei a Ponto e vírgula no ponto que eu gostaria que ela estivesse, em termos de loja, organizada, muito tipo de mercadorias que eu trabalho. A Marotinho também é uma loja bem estruturada. A Maroto também é. Só que agora quero fazer uma reforma nela eu já tô fazendo até o projeto.
Empreendedor – E 02	A escola tá apertada, o ensino médio tá sufocado aqui no prédio, então eu vou construir o auditório lá no terreno que eu tenho aqui do lado. Vou construir o auditório embaixo e salas de aula em cima e leva o ensino médio pra lá.
Empreendedor – E 03	Meu empreendimento chegou a um patamar que não tem como crescer mais, só se for para trocar de ramo.
Empreendedor – E 04	Não quero crescer mais do que isso e pra alavancar esse crescimento, dá continuidade e sustentabilidade a esse crescimento, aí realmente eu quero profissionalizar a farmácia.
Empreendedor – E 05	Hoje a gente tem um maquinário de ponta, primeira linha. A gente hoje tem uma estrutura bem acertada, bem adequada que atende em 100% o registro e também uma maneira de produzir que se consegue agregar valor ao produto, manter um padrão do produto e com isso manter a fidelização de clientes.
Empreendedor – E 06	A gente chegava a vender 8 garrações de água por dia em média. Nos 2 primeiros anos. Depois a clientela foi crescendo, foi agregando os produtos ao negócio. A gente comprou uma demanda de suporte para garrafão então a gente começou a expandir a clientela no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa

A cultura foi considerada por Bygrave (2004) como um fator organizacional que pode estar presente nas fases de crescimento, maturidade e pós-maturidade do empreendimento. Conforme Quadro 29 a E1 diz que sua cultura organizacional está voltada à atenção aos funcionários, ao bom relacionamento, considerando que a empresa só tem a ganhar. Já E2 disse que a cultura organizacional de sua instituição de ensino está voltada à preparação para o mercado profissional. Já o E3 disse que a cultura organizacional está prevalecida na sua dedicação e permanência à frente dos negócios. A cultura organizacional foi exposta pelo entrevistado E4 como algo que deveria ser normatizado e padronizado por um manual. Já o E5 disse que a cultura organizacional deve ser disseminada nas reuniões que faz periodicamente com os funcionários. A cultura organizacional, segundo o E6, refere-se aos pressupostos do marketing de relacionamento para maior fidelização de sua clientela. Todos os entrevistados trabalham a cultura organizacional de maneiras

diferentes, uns em relação ao clima organizacional, outros pela padronização, e outros pela satisfação dada ao cliente.

Quadro 29 – Cultura

Empreendedor - E 01	Trato meus funcionários com carinho, respeito e sempre ouço eles, assim mantemos um bom relacionamento e a empresa só tem a ganhar.
Empreendedor – E 02	Eu quero fazer um ensino médio diferente. Preparando o ensino médio, preparando os meninos para os vestibulares, um curso técnico e preparando os meninos para a vida, pro mercado de trabalho.
Empreendedor – E 03	Você tem que tá dedicado ali o tempo todo se não, não vai pra frente. Então não tem vida pessoal, fica meio de lado.
Empreendedor – E 04	Então tá aqui seu manual de caixa. As funções que você vai desenvolver. Nós vamos fazer o treinamento com vocês antes. E também com os vendedores. A gente pretende fazer a mesma coisa até tô olhando já em Belo Horizonte. Vai aprender as técnicas de vendas, vai aprender uma série de coisas depois vai vim pro campo aí nós vamos te mostrar o que a gente espera de você dentro da empresa.
Empreendedor – E 05	Lá as decisões são tomadas conjuntamente. Eu e algumas das pessoas, como lá são gerentes, são chefes a gente tá sempre conversando pra ouvir o que é melhor, pelo menos tenta captar com todo mundo aquilo que a gente pode fazer de melhor para a empresa. Então a gente sempre faz reuniões conjuntamente.
Empreendedor – E 06	O <i>marketing</i> de relacionamento é fundamental no ramo que mexemos, pois temos que manter os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa

No modelo do processo empreendedor proposto por Bygrave (2004), os produtos pertencem aos fatores organizacionais que levam o empreendimento para a fase da maturidade. A E1 refere-se à qualidade dos tecidos utilizados na fabricação como um diferencial de sua confecção no mercado em que atua. Já a E2 referiu-se aos ganhos que seu empreendimento obteve com a parceria firmada com outra empresa do mesmo setor. O E3 disse que foram os produtos novos que foram desenvolvidos durante os anos que o mantiveram no mercado e agradaram a clientela. O E4 disse que o produto de sua empresa é a atenção dada à clientela. O E5 disse que o seu processo de fabricação, sendo adequado, gera um produto gostoso de comer. O E6 disse que os produtos que trabalha são de necessidade geral. Todos os entrevistados citaram os diferenciais considerados nos seus produtos ou serviços que o mantiveram firmes no mercado, Quadro 30.

Quadro 30 – Produtos

Empreendedor - E 01	Hoje em dia nós trabalhamos não só com APV, nós trabalhamos com drai, o drai é uma malha que adere o suor confortável. Não desculpa não adere ao suor o drai hoje é uma fibra de poliamida que os jogadores de futebol usam que tem um produto bacteriano e ele tem as fibras malha canaleta, para que o suor saia do corpo, expulsa o suor.
Empreendedor – E 02	Mas a escola foi crescendo e eu fui sentindo a necessidade de procurar escolas maiores que tem outra visão, que tem um negócio mais profundo dentro da educação. Eu tenho a rede Pitágoras, e a rede Pitágoras tem 10 anos que nós somos parceiros .
Empreendedor – E 03	Primeiramente eu sempre procurei no mercado produtos novos, equipamentos novos e tendências novas, para manter a clientela.
Empreendedor – E 04	Medicamentos não tem como sair dele, o médico receitou tem que comprar, mas o produto nosso não é só o medicamento, vendemos atenção ao cliente.
Empreendedor – E 05	A gente tem um processo de fabricação adequado e que é saboroso, é saudável, é gostoso de se comer.
Empreendedor – E 06	Então é muito diferente do mercado de confecção por exemplo, sai uma moda nova um produto novo aí as pessoas compram por impulso, porque está na moda, porque quer se satisfazer. Os produtos que a gente trabalha não têm essa perspectiva, mas sim a necessidade.

Fonte: Dados da pesquisa

A estabilidade é característica presente no modelo adaptado de Bygrave (2004) como fator organizacional que leva o empreendimento da fase da maturidade para a pós-maturidade. A E1 disse que, quando a fábrica atingiu o momento favorável, o administrador optou por trabalhar apenas com o produto uniforme escolar. A E2 refere-se à estabilidade do empreendimento ao comparar o número de alunos do ensino médio na fase inicial do empreendimento com a fase que considerou como a da estabilidade. A estabilidade foi observada pelo entrevistado E3 através das mudanças na estrutura organizacional ao longo dos anos. Já o E4 disse que a estabilidade de seu empreendimento está voltada para a manutenção e retenção de seu corpo funcional e de sua clientela no decorrer dos anos. A estabilidade, segundo E5, está na capacidade que sua indústria teve de alcançar áreas geográficas por todo o país. Já E6 vê a estabilidade do seu empreendimento através da fidelização que conseguiu com a sua clientela após longos anos de serviços prestados, Quadro 31.

Quadro 31 – Estabilidade

Empreendedor - E 01	O Paulo fez uma pesquisa; o que que a gente poderia produzir que fosse não é que fosse mais fácil mas que podia nos dar mais ganhos e a fábrica crescer. Aí teve um representante que conversou com ele no ramo de uniformes escolar.
Empreendedor – E 02	Eu tinha um ensino médio com 09 alunos, no primeiro ano do ensino médio, hoje eu tenho um ensino médio com 44 alunos e os pais brigando comigo, porque a sala tá lotada.
Empreendedor – E 03	Era uma lanchonete pequena, uns 15 m ² onde começou a lanchonete a princípio, daí foi crescendo, de uma lanchonete passou para um restaurante, passou para pizzaria e depois outra lanchonete do qual virou uma padaria de lá pra cá foi crescendo.
Empreendedor – E 04	O pessoal que trabalha comigo tem pessoas de 15 anos, 18 anos de casa, pouca rotatividade e fidelização do cliente.
Empreendedor – E 05	Mas a gente tem essa sensação de ser interiorano, isso é bom mas ter esse resultado de expandir no mínimo aí Brasil a fora na área de relacionamento de frigorífico, ser conhecido, ser respeitado, ser recebido aí pra todo lado como uma pessoa que empreendeu e que tem hoje uma estrutura respeitada por muitos no segmento né?
Empreendedor – E 06	Depois de 10 anos a gente vê que conseguiu manter muito dos fregueses e muitos fregueses se modificaram com o tempo. Mas nos temos uma clientela básica que gosta que a gente trabalha para eles desde o início do empreendimento. Isso é um fator gratificante.

Fonte: Dados da pesquisa

A eficiência é característica presente no modelo adaptado de Bygrave (2004) como fator organizacional que leva o empreendimento da fase da maturidade para a pós-maturidade. A fala da entrevistada E1 refere-se à eficiência que o funcionário de sua loja deve ter para atender aos clientes. Já a entrevistada E2 refere-se à eficiência que a instituição de ensino deverá ter no decorrer do ciclo educacional pelo qual deverá passar o aluno matriculado. Para o E3, a eficiência significa que o seu empreendimento deverá ser o melhor da cidade. Para o E4, eficiência refere-se a uma soma de fatores, tais como: conhecimento, dedicação, respeito e honestidade para com os clientes. O entrevistado E5 vê a eficiência alcançada pelo empreendimento agregada a partir da melhoria contínua que sofreram seus produtos até o patamar em que se encontram hoje. Já o E6 refere-se à qualidade que o seu produto e serviço têm como a eficiência de criar uma fidelidade para com o empreendimento, Quadro 32.

Quadro 32 – Eficiência

Empreendedor - E 01	O cliente pra ele comprar ele tem que ser muito bem atendido, se ele não for ele vai pra outra loja, ele quer ser paparicado.
Empreendedor – E 02	A escola é pra vida toda. Você vai colocar seu filho aqui na educação infantil eu vou te entregar ele no ensino médio, se Deus quiser.
Empreendedor – E 03	Sempre procurei fazer as coisas da melhor maneira para sempre ser o melhor da praça.
Empreendedor – E 04	Conhecimento, dedicação, respeito pelo cliente e honestidade pra tratar o cliente sabe, não vou nem dizer que preço porque você precisa ter preço justo sabe.
Empreendedor – E 05	A gente começou de forma artesanal. Mas pra crescer, produzir com qualidade e tudo mais não tem como você ficar no artesanal, você não tem controle de qualidade, você não tem padrão, não tem nada. Com isso a gente teve de fazer investimentos em maquinários.
Empreendedor – E 06	Tem cliente da gente que tá há 10 anos com a gente. Isso é muito bom é sinal de que nosso produto ou serviço tem qualidade. Eles tão com a gente porque gostam, porque numa cidade de interior isso é muito bom.

Fonte: Dados da pesquisa

A burocracia está presente no modelo adaptado do processo empreendedor exposto por Bygrave (2004) nas fases de maturidade e pós-maturidade do empreendimento. A E1 relata a burocracia ao participar de um processo licitatório para fornecimento de uniformes escolares. Já a entrevistada E2 cita a burocracia sendo todo o processo pelo qual passou para formalizar o seu empreendimento junto à Secretaria de Educação do Estado. Já para o E3, a burocracia está associada ao governo, às mudanças estabelecidas pelo governo de modo geral. O E4 define burocracia sendo o excessivo papelório que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) exige de seu estabelecimento comercial. O E5 disse que a carga tributária é bastante burocrática em seu setor de atuação. Para o E6, para que fosse formalizado o seu negócio, este passou por um longo processo de liberações de alvará para funcionamento. Ressalta-se que, segundo Bygrave (2004), os fatores organizacionais burocráticos surgem na fase de maturidade do empreendimento, entretanto, alguns relatos demonstraram que aconteceram ainda mesmo na fase inicial dos negócios, diferentemente do que previa o autor em seu modelo de processo empreendedor, Quadro 33.

Quadro 33 – Burocracia

Empreendedor - E 01	Dependendo por exemplo quando a gente participa de uma licitação, é um processo burocrático que você tem de avaliar bem os custos.
Empreendedor - E 02	Para abrir uma escola era um empreendimento muito grande, que tinha que montar uma carta consulta para Secretaria de Educação um processo que iria levar tempo.
Empreendedor - E 03	A maior dificuldade que tenho é enfrentar a burocracia do governo com os impostos, nada chega para o governo.
Empreendedor - E 04	Ah, só a burocracia que a farmácia tornou-se um dos ramos mais burocráticos que existem. É muito papel que você tem que arquivar, é muita coisa que você tem que informar pra Brasília o troço não funciona.
Empreendedor - E 05	A questão tributária precisa ser simplificada principalmente pra você entender. A própria contabilidade tem dificuldade não sou eu que tenho a própria contabilidade também fica perdida nos emaranhados de lei. Criou-se uma complexidade muito grande de normas e isso precisa ser resolvido, precisa caminhar com ajustes nos órgãos tributários para todo mundo.
Empreendedor - E 06	O mercado de revenda de gás é bastante burocrático, para você ter uma ideia, hoje para começar o empreendedor passa por um longo processo que demora mais ou menos um ano.

Fonte: Dados da pesquisa

A característica da renovação está presente no modelo adaptado do processo empreendedor exposto por Bygrave (2004) sendo que tal característica considerada pelo autor surge no momento da maturidade e da pós-maturidade do empreendimento. A fala da entrevista E1 refere-se à necessidade de renovação de seu maquinário em substituição ao antigo, mais moderno e de alta tecnologia. A E2 disse que a renovação de seu empreendimento necessitará de uma ampliação do seu espaço físico. Para o entrevistado E3, a renovação se refere ao fato de ampliação constante de suas vendas, ou seja, renovar-se pela capacidade de ampliação de atendimento à clientela. Para o E4, a renovação está na abertura de novas filiais para participação maior no mercado da cidade. O E5 vê a renovação como o processo de modernização de seu equipamento industrial. Já o E6 acredita que a renovação deve ser alcançada através da melhoria e adequação de seus produtos e serviços oferecidos. Todos se manifestam em relação à renovação como um processo que deve ser necessariamente ocorrido durante o ciclo de vida organizacional do seu empreendimento, Quadro 34.

Quadro 34 – Renovação

Empreendedor - E 01	Outra coisa, Renato, existe uma malha agora e nós compramos uma máquina que, por exemplo, pra estampar uma camisa a gente tem que ter uma tela que passa cor por cor pra camisa pra fazer a estampa. Agora a gente comprou uma máquina que sai no computador já estampada na camisa.
Empreendedor - E 02	Eu preciso crescer, eu preciso abrir mais espaço, eu preciso abrir mais sala. Então eu tenho que planejar isso. Torço pra dar certo.
Empreendedor - E 03	Eu cheguei num patamar que eu não quero evoluir muito mais né. Já te disse isso aí. Só se for para aumentar as vendas do dia a dia e quanto a essas vendas eu procuro outros contatos com empresas.
Empreendedor - E 04	Eu tenho expectativa de abrir mais 3 lojas, já tem os pontos que eu acho que intuitivamente, uma aqui dentro do município de Brumadinho outras não.
Empreendedor - E 05	O que era antes uma estufa a carvão hoje é uma estufa toda automotiva, dá um cozimento, aquecimento à base de vapor de caldeira, com inserção de uma fumaça no ambiente pra fazer o sabor do defumado à base de um equipamento próprio pra isso.
Empreendedor - E 06	Tentamos a cada dia melhorar nossos serviços e produtos, pois o cliente tá cobrando cada vez mais isto.

Fonte: Dados da pesquisa

O declínio pode ser considerado uma característica pouco pontuada pelos empreendedores, por estar indo em direção oposta ao seu perfil. A característica está presente no modelo adaptado de Bygrave (2004) e pode ser encontrada nas fases de crescimento, maturidade e pós-maturidade do empreendimento. Todos os entrevistados, de certa forma, não citaram o declínio como fator existente no seu empreendimento, porém fizeram verificações de fatos que, se não fossem observados, levariam o empreendimento a essa condição. A E1 disse que o bom atendimento é fundamental para que não haja declínio em suas vendas. Já para a entrevistada E2, a situação de confiança no serviço prestado é fator primordial para que o empreendimento não chegue à fase do declínio. Para o E3, o desafio de cada dia é se manter no mercado, considerando o declínio como um fato que deve ser combatido diariamente. O E4 acredita que o declínio estará associado ao fato de que a empresa envelhecerá quando ele mesmo, o empreendedor, também envelhecer. O E5 disse que, por algum momento, a empresa passou por uma situação que poderia ter levado o empreendimento ao declínio. Já para o E6, manter a qualidade da prestação de serviços é um fator para o empreendimento se ver longe do declínio, Quadro 35.

Quadro 35 – Declínio

Empreendedor - E 01	Se eu não tiver um bom atendimento eu vou tá lotada de mercadorias, as vendas vão cair eu vou ter dispensas de funcionários.
Empreendedor - E 02	Olha eu não tenho a intenção de fechar não. Com a confiança dos pais a escola é para a vida toda.
Empreendedor - E 03	O desafio hoje é se manter no mercado lógico né? Esse é um desafio muito grande.
Empreendedor - E 04	Quando eu envelhecer a farmácia vai envelhecer junto e vai acabar.
Empreendedor - E 05	Não vejo hoje problema para a empresa, acho que nosso maior desafio já passou, portanto, para fechar só se for burrada nossa . kkk
Empreendedor - E 06	Desenvolvemos um trabalho sério e todo mundo gosta, por isso não vejo medo de chegar a fechar.

Fonte: Dados da pesquisa

Os competidores estão elencados como fatores do ambiente conforme o modelo pressuposto por Bygrave (2004). NO Quadro 36 a entrevistada E1 disse que o fator de sucesso do seu empreendimento está na não acomodação diante da concorrência, pois percebeu que, nos últimos anos, aumentou o número de entrantes no mercado em que atua. Já E2 procurou assimilar boas práticas de gestão de escolas competidoras para buscar a inovação de seu empreendimento. Para o E3, utilizar-se das boas práticas por ele consideradas como a dedicação total ao empreendimento favoreceu-lhe o trabalho frente à concorrência. O E4 considerou a competição entre empresas como impulsionador da sobrevivência do seu empreendimento. O E5 disse que compete com os grandes. Já o entrevistado E6 associou o mercado competitivo em que atua com vários fatores dispostos a vencer as táticas oferecidas pela concorrência. Em relação aos competidores que os empreendedores deverão enfrentar, percebe-se que a primeira atenção às oportunidades do ambiente refere-se ao conhecimento dos seus clientes, concorrentes e outros fatores relevantes do ambiente externo.

Quadro 36- Competidores

Empreendedor - E 01	Eu acho que um dos fatores é se eu acomodar, se eu não procurar buscar coisas novas, se eu não ficar atento, o comércio em Brumadinho cresceu muito, tem muitas lojas.
Empreendedor - E 02	Ver o que outro diretor está fazendo, ver o que outra escola está fazendo para eu trazer o que há de melhor para a minha escola, para inovar.
Empreendedor - E 03	A gente procura aí trabalhar na honestidade e dedicação total, o tempo todo e tá sempre atenta à concorrência.
Empreendedor - E 04	Não que eu perceba que venha influenciar na sobrevivência da empresa.
Empreendedor - E 05	A gente é que compete com os grandes né? Kkkk
Empreendedor - E 06	O mercado é muito instável, por quê? A competição é muita, então sempre as outras marcas vão tentar tomar o mercado da gente, então nós temos que estar dispostos a vencer os desafios.

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes são considerados por Bygrave (2004) no seu modelo do processo empreendedor como fatores ambientais que estão presentes desde a fase de implementação até a fase da pós-maturidade. A fala da entrevistada E1 refere-se à tentativa de lidar com diversos tipos de clientela e às diferentes formas de opinião que são expressas pelo cliente de forma a garantir a sua satisfação. A E2 possui um único cliente que é o aluno, e disse que trabalha em cima de projeções de número de alunos entrantes e concluintes na sua instituição de ensino. Para o E3, os clientes exigem qualidade no atendimento e no produto oferecido pelo empreendimento. Já o E4 trabalha sobre a perspectiva de adequação do layout do seu empreendimento às necessidades impostas pela sua clientela. O E5 disse que o produto alimentício deve cativar o cliente, o fato de gostar do produto é o que satisfaz os clientes de um modo geral. Para o E6, cliente é sinônimo de fidelização, assim, todas as suas atitudes estão voltadas para o marketing de relacionamento, conforme Quadro 37.

Quadro 37 – Clientes

(Continua...)

Empreendedor - E 01	A gente lida com todo o tipo de cliente, então o mal educado me irrita muito. Às vezes, o cliente chega e quer que você resolva ali na hora.
Empreendedor - E 02	A minha única entrada de dinheiro é o meu cliente que é o meu aluno. Hoje eu tenho X aluno, eu faço uma projeção daqui a 1 ano, 2 anos, 3 anos minha projeção é no máximo 5 anos eu estarei com 500 alunos na escola.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 37 – Clientes

(Conclusão)

Empreendedor - E 03	Hoje a clientela tá exigente, além do produto, eles querem atenção e isto é fundamental para mantê-los.
Empreendedor - E 04	Ver as necessidades dos clientes, o cliente saiu? Por que não comprou. Você não agradou? Não agradou do layout? Não agradou de quem te atendeu, o medicamento que você tem não tá atendendo. Entender as necessidades dos clientes, isto só com o tempo.
Empreendedor - E 05	No ramo nosso que é alimento a conquista se faz necessariamente com o produto. O cliente tem que gostar. Porque eu, por mim, eu só como aquilo que eu gosto, aquilo que tem uma higiene adequada no processamento. A gente tem que olhar isso, é aí que a gente cativa o cliente.
Empreendedor - E 06	A gente sempre trabalhou na perspectiva da fidelização de clientes. Fator primordial para a empresa é a fidelização de clientes. A gente quer que, com a fidelização, o cliente continue comprando nossos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa

Os fornecedores estão associados, segundo Bygrave (2004), aos fatores ambientais que influenciam o empreendimento durante o crescimento até a fase da pós-maturidade dos negócios. A E1 disse que a terceirização de certos serviços por parte de indústrias parceiras conduz ao produto final de extrema qualidade. Já a E2 prima pela qualidade oferecida pela escola com a qual mantém parceria por mais dez anos. O E3 reclamou da postura oferecida por alguns fornecedores que, às vezes, deixam de entregar matéria-prima para fabricação de seus produtos. O E4 disse que já conseguiu uma boa relação com vários fornecedores que o seu empreendimento possui. Para o E5, os fornecedores são figuras extremamente importantes, disse que o sucesso e abrangência de seus produtos de norte a sul do país se devem à escolha de ótimos fornecedores. Os aspectos de fidelidade intuídos pelo E6 em relação aos clientes também podem ser encontrados na sua relação com fornecedores. Todos os entrevistados consideraram que a boa relação com os fornecedores é estritamente necessária para o sucesso do empreendimento.

Nesse sentido, Barros (1996) considera o temperamento do empreendedor como um diferencial característico, sendo ele o que leva a ter boas relações com os seus fornecedores, Quadro 38.

Quadro 38 – Fornecedores

Empreendedor - E 01	Por que a gente trabalha com muitas fábricas e essas fábricas, por exemplo, a gente manda duas mil peças para uma fábrica em Divinópolis e essa fábrica dobra e terceiriza o serviço.
Empreendedor - E 02	Um dos parceiros que eu tenho é a rede Pitágoras. Tem dez anos que somos parceiros.
Empreendedor - E 03	Tenho um problema sério com meus fornecedores, não são todos né? Mas sempre os mais importantes, na hora que precisa da mercadoria eles somem.
Empreendedor - E 04	Nossos fornecedores são vários, muitos laboratórios, mas sabendo lidar tudo flui né?
Empreendedor - E 05	A gente tem uma credibilidade aí no Brasil a fora com os fornecedores, com emaranhado de gente que a gente tem relacionamento em função do negócio, né? Saber que é conhecido, que é respeitado e tem credibilidade para atuar, para ligar e pedir coisas, mandar trazer, vem desde já no norte ou sul, chegar na sua empresa os volumes tranquilamente.
Empreendedor - E 06	A gente trabalha com dois produtos água mineral e gás de cozinha, a gente só trabalhou com os mesmos fornecedores a gente é fiel à água mineral Igarapé e fiel da Liquigás.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao fator Investidor constante como característica empreendedora do modelo de Bygrave (2004) não foi encontrado em nenhuma das entrevistas realizadas no contexto da pesquisa.

As instituições financeiras são expostas pelo modelo do processo empreender como um fator do ambiente, demonstrada no Quadro 39 está presente nas fases de crescimento até a pós-maturidade do empreendimento. Para a entrevistada E1, a parceria bancária esteve presente desde a fase de crescimento da empresa conforme preceituava Bygrave (2004). A E2 disse que, para realizar o crescimento de seu espaço físico e demais ampliações, utilizará um empréstimo bancário. Já o E3 e E6 mencionaram certa resistência a utilizar-se de créditos fornecidos por instituições financeiras, diferentemente, do que foi observado na fala da E4. O E5 disse sentir uma dificuldade de acesso a créditos oferecidos por instituições financeiras, pois considera que as empresas de grande porte conseguem linhas de crédito pelo banco estatal a juros baixíssimos e que o mesmo não conseguiu para o seu empreendimento. Todas as falas exprimem o que McDonald (2002) dizia sobre o suporte a novos projetos, representa o suporte financeiro e a importância dada pelo empreendedor ao desenvolvimento de novos projetos e à quantidade de tempo destinada a essas inovações.

Quadro 39 – Bancos

Empreendedor - E 01	A utilização do cartão de crédito e a parceira bancária nos auxiliaram para o crescimento.
Empreendedor - E 02	É eu vou fazer um financiamento no banco.
Empreendedor - E 03	Quando falam em bancos comigo, o gerente me liga corro deles, kkkkkk
Empreendedor – E 04	Não foi necessário utilizar linha de crédito bancário para a abertura da filial.
Empreendedor – E 05	O BNDES tem uma linha de crédito para os grandes aí que praticamente é uma doação que para nós não. Além das dificuldades de acessar créditos.
Empreendedor - E 06	A empresa hoje não deve nada, não temos dívidas com bancos Graças a Deus.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao fator Advogados constante como característica empreendedora do modelo de Bygrave (2004) não foi encontrado em nenhuma das entrevistas realizadas no contexto da pesquisa.

4.2 Síntese Geral dos Resultados

A análise de conteúdo das entrevistas foi projetada a partir da concepção realizada pela síntese geral dos resultados exposta a seguir. O presente estudo teve o objetivo de identificar as características comportamentais de empreendedores de empresas de pequeno porte situadas na região de Brumadinho/MG que influenciam na sua trajetória empresarial.

Para tanto, foi feita a análise da trajetória empresarial, das características empreendedoras, do perfil de gerenciamento e do planejamento de futuro, na percepção dos entrevistados empreendedores.

Para responder a esses objetivos, foram selecionados seis empreendedores, fundadores de empresas de pequeno porte em Brumadinho/MG. Esses empresários responderam a uma pesquisa semiestruturada com questões fechadas referentes às características estudadas conforme entrevista presente no APÊNDICE A.

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características dos entrevistados.

As respostas das entrevistas foram extraídas a partir de um roteiro de entrevista. A análise de conteúdo realizou-se a partir da descrição das respostas obtidas para cada pergunta, seguida do agrupamento das respostas comuns em grupos, o que resultou na construção de tabelas de contingência, contendo a frequência absoluta e a frequência relativa das respostas em relação ao total de entrevistados.

Este mesmo método de análise foi utilizado para descrever a história de vida dos entrevistados bem como a visão dos mesmos em relação aos seus negócios e ao seu planejamento para o futuro das empresas.

Utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, ferramenta de análise descritiva, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

4.2.1 Caracterização dos Entrevistados e das Empresas

A caracterização dos empreendedores estudados e de suas empresas foi feita por meio da análise univariada das informações sociodemográficas obtidas a partir das entrevistas. Essas informações são importantes para a correta descrição dos entrevistados desta pesquisa.

Observa-se que todos os entrevistados têm o cargo máximo em suas empresas, dividindo ou não as responsabilidades com seus sócios. A análise inicia-se com a descrição da idade dos entrevistados, mostrada a seguir pela TAB. 2.

Tabela 2 - Distribuição etária dos entrevistados

Faixa Etária	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Até 30 anos						•	2/6
Entre 31 a 50 anos					•		2/6
Acima de 50 anos	•	•					

Fonte: Dados da pesquisa

Observe que, dentre os que responderam a esta questão (4), 2 entrevistados possui mais de 50 anos, somente 1 possuem menos de 30 anos de idade e 2 têm entre 30 e 50 anos. Essa informação não foi obtida para 2 dos 6 entrevistados. A seguir, é

mostrada a distribuição dos entrevistados segundo o gênero. Essa análise é descrita pela TAB. 3 apresentada a seguir.

Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados, segundo gênero

Gênero	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Masculino			•	•	•	•	4/6
Feminino	•	•					2/6

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da TAB. 3 permite perceber que, dos seis entrevistados, a maioria é composta por homens, ou seja, 4 e 2 são mulheres. A próxima etapa consiste em descrever os entrevistados segundo a escolaridade. Esses resultados são apresentados a seguir pela TAB. 4.

Tabela 4 - Distribuição dos entrevistados, segundo escolaridade

Escolaridade	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Sem curso superior			•	•			2/6
Com curso superior	•				•		2/6
Pós-Graduação/Mestrado		•				•	2/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, a partir da TAB. 4 que os entrevistados se distribuem homogeneamente quanto à escolaridade, sendo que 2 não possuem curso superior, 2 tem curso superior e 2 já tem pós-graduação ou mestrado. A TAB. 5 mostra a distribuição dos cursos superiores entre os entrevistados que possuem esse nível de escolaridade.

Tabela 5 - Distribuição dos entrevistados, segundo curso superior

Escolaridade	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Administração	•					•	2/6
Direito					•		1/6
Pedagogia		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que dos 6 entrevistados 2 possuem curso superior cursou Administração e 2 divididos entre Direito e Pedagogia. A seguir, é feita a descrição dos entrevistados quanto a este ser ou não seu primeiro empreendimento. A TAB. 6 apresenta esses resultados.

Tabela 6 - Distribuição dos entrevistados, segundo ser ou não o primeiro negócio

Escolaridade	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Administração	•					•	2/6
Direito					•		1/6
Pedagogia		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, para 5 empreendedores, trata-se do primeiro empreendimento. A área de atuação do empreendimento dos entrevistados é descrita a seguir pela TAB. 7.

Tabela 7 - Área de atuação da empresa

Área	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Indústria/Comércio	•		•				2/6
Comércio				•		•	2/6
Indústria					•		1/6
Serviços		•			•		1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 4 empreendedores atuam na área do comércio, sendo duas com somente comércio e duas como indústria e comércio. A área industrial é observada para 3 empreendedores, sendo uma exclusivamente industrial e duas associadas ao comércio. Somente 1 dos empreendedores atua na área de serviços. A TAB. 8 mostra o ramo do empreendimento.

Tabela 8 - Ramo do empreendimento

Ramo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Comércio e Distribuição de Gás						•	1/6
Comércio Farmacêutico				•			1/6
Confecção	•						1/6
Educação		•					1/6
Indústria de Carnes e Derivados					•		1/6
Padaria e Lanchonete			•				1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que existe uma grande variedade de ramos de atuação, sendo que cada um dos entrevistados atua em um ramo específico. No ramo de Indústrias/Comércio,

estão a Confeção e a Padaria e Lanchonete, dentre os exclusivamente comerciais, estão o comércio e a distribuição de gás e o comércio farmacêutico, dentro do ramo exclusivamente industrial, está a indústria de carnes e derivados e, dentro da área de serviços, está a Educação. A TAB. 9 mostra a situação das empresas quanto à existência de sócios.

Tabela 9 - Distribuição dos entrevistados em relação a ter ou não sócio

Primeiro Negócio	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Sim		•		•	•	•	4/6
Não	•		•				2/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que maioria dos empreendimentos é constituída como sociedade, sendo que, dos 6 avaliados, 4 possuem sócio. A seguir, é feita a descrição do tempo do empreendimento.

Tabela 10 - Distribuição das empresas quanto ao tempo de fundação

Tempo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Até 20 anos						•	1/6
Entre 21 e 23 anos		•	•	•	•		4/6
Acima de 23 anos	•						1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 10, é possível observar que a maioria das empresas possui entre 21 e 23 anos de fundação, sendo que todas estas possuem exatos 22 anos de fundação. Somente 1 empresa possui menos de 20 anos e 1 possui mais de 23 anos.

O tempo médio de formação das empresas é de 20,5 anos, com mediana de 22 anos e desvio-padrão de 4,7 anos. A empresa com menor tempo de fundação tem 11 anos de mercado e aquela com maior tempo tem 24 anos. A TAB. 11 descreve o número de funcionários das empresas estudadas.

Tabela 11 - Distribuição das empresas quanto ao número de funcionários

Funcionários	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Frequência
Até 30 funcionários			•			•	2/6
Entre 31 e 60 funcionários	•	•		•			3/6
Acima de 60 funcionários						•	1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, a partir da análise da TAB. 11, que 3 empresas possui entre 31 e 60 funcionários, 2 empresas possuem até 30 funcionários e somente 1 tem mais de 60 funcionários.

Em média, as empresas possuem 46 funcionários, com mediana de 47 e desvio-padrão de 33. A empresa com menor número de funcionários possui cinco e a com maior número possui 98. A TAB. 11 descreve o número de funcionários das empresas. A seção a seguir mostra os resultados obtidos a partir do questionário semiestruturado.

4.2.2 História dos Empreendedores

Nesta seção, foi feita a descrição das características de vida dos entrevistados desde a abertura de seus negócios. A TAB. 12, a seguir, mostra algumas das principais características citadas pelos entrevistados antes da abertura do negócio.

Tabela 12 - Principais características dos empreendedores antes do início do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Trabalhou para outras empresas	•	•		•	•		4/6
Surgiu de uma oportunidade		•			•	•	3/6
Trabalhou no ramo de atividade	•		•	•			3/6
Algum parente ou amigo já tinha experiência no negócio	•		•		•		3/6
Não entendia sobre o negócio					•	•	2/6
Teve outro negócio antes	•			•			2/6
Infância pobre			•				1/6
Não queria mais ser funcionário			•				1/6
O primeiro negócio não deu certo				•			1/6
Sempre foi um sonho		•					1/6
Sempre gostou do ramo de atividade				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 12 é possível perceber que, dentre os entrevistados, 4 mencionam já haver trabalhado em outras empresas que não a sua. Outra característica importante se refere ao fato de o negócio ter surgido de uma oportunidade, fato mencionado por 3 entrevistados.

A metade dos entrevistados mencionou já haver trabalhado no ramo de atividade do empreendimento e metade também mencionou que algum parente ou amigo já tinha experiência na área de atuação do empreendimento. Dentre os entrevistados, 2 mencionaram não entender sobre o negócio e o mesmo percentual mencionou que já teve outro negócio antes. Um dos entrevistados mencionou que o primeiro negócio não deu certo.

Outros fatores importantes mencionados foram à infância pobre, não querer mais ser funcionário, que sempre gostou do ramo de atividade e que sempre foi um sonho atuar na área do atual negócio. A seguir, são descritas características importantes citadas pelos entrevistados quando do início do negócio.

Tabela 13 - Principais características dos empreendedores/negócio no início do empreendimento

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Começou com negócio pequeno	•			•	•	•	4/6
Já existia um mercado consumidor		•	•	•		•	4/6
Início difícil/falta de dinheiro/sem recursos para montar o empreendimento	•	•			•		3/6
Início aventureiro/Muita garra/vontade de dar certo/Ideia de concepção		•		•	•		3/6
Aproveitou uma estrutura já existente			•		•		2/6
Começou por necessidade	•		•				2/6
Insegurança		•		•			2/6
Decidiu trabalhar com o que sabia				•			1/6
Começou por demanda dos clientes						•	1/6
Pequena demanda					•		1/6
Trabalho cooperativo		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, no início do negócio, 4 empreendedores citaram que começaram com negócio pequeno e que já havia um mercado consumidor para seu produto. 3 mencionaram que foi um início difícil, com falta de dinheiro e recursos para montar o empreendimento e mostraram também que foi um início aventureiro, de muita garra e vontade de dar certo, que era uma ideia de concepção. 3 destacaram o sentimento de insegurança.

Dos entrevistados 3 mencionaram que aproveitaram uma estrutura existente e que começaram por necessidade. Foram mencionados ainda que decidiram trabalhar

com o que sabiam, por demanda dos clientes, que a demanda era pequena e que no início foi um trabalho cooperativo.

A TAB. 14, descrita a seguir, apresenta as principais características ocorridas durante a evolução do negócio, citados pelos empreendedores entrevistados.

Tabela 14 - Principais características dos empreendedores no início do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Buscaram maneiras de aumentar a carteira de clientes		•		•	•		3/6
Dificuldades financeiras/plano econômico	•			•	•		3/6
Estudou para conhecer o negócio		•		•		•	3/6
Trabalhou em todas as partes do negócio	•		•			•	3/6
Ampliou muito a estrutura/produção do empreendimento				•	•		2/6
Diversificou os produtos	•		•				2/6
Crescimento lento		•				•	2/6
Expansão Nacional	•				•		2/6
Montou outros negócios específicos	•		•				2/6
Inovava nos produtos/processo/estrutura/matéria prima/pessoas				•	•		2/6
Investiu em qualidade dos processos	•				•		2/6
Negócio com muitos altos e baixos	•			•			2/6
Falta de mão de obra	•		•				2/6
Processo burocrático				•	•		2/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, dentre as principais características citadas por 4 empreendedores ocorridos durante a evolução do negócio, destacam-se a busca por uma forma de aumentar a carteira de clientes e as dificuldades financeiras e o plano econômico.

Importante ressaltar também a necessidade por sempre estudar e se atualizar, e a questão de se trabalhar em todas as partes do negócio, mencionada por 3 entrevistados.

Ampliação da estrutura e produção, a diversificação do produto, o crescimento lento, a expansão dos negócios para o nível nacional, a especificação do negócio, a inovação em todos os aspectos e o investimento em qualidade foram citados por 2 empreendedores.

Alguns pontos negativos também foram citados por 2 empreendedores, como a grande instabilidade do negócio, com muitos altos e baixos, falta de mão de obra e a burocracia, também presente na fala dos entrevistados.

A seguir, é feita a descrição dos entrevistados sobre o motivo que os levou a abrir o empreendimento e atuar na área do negócio. A TAB. 15, descrita a seguir, mostra os resultados obtidos.

Tabela 15 - Principais motivos que levaram o empreendedor a abrir o negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Necessidade	•	•	•	•	•		5/6
Independência/Ter o próprio negócio			•	•	•	•	4/6
Oportunidade		•			•	•	3/6
Entendia muito do negócio	•	•		•			3/6
Optou pelo ramo pela experiência da família	•		•				2/6
Autoconfiança		•			•		2/6
Deixar de ser empregado			•		•		2/6
Aproveitou uma estrutura já existente			•		•		2/6
Trabalhou muito tempo como funcionário				•	•		2/6
Motivação/Novo desafio	•	•					2/6
Previa o crescimento do mercado consumidor		•					1/6
Característica empreendedora				•			1/6
Foi o momento propício		•					1/6
Desempregado					•		1/6
Não tinha conhecimento sobre o negócio					•		1/6
Visão		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observe que dentre as principais características que levaram 5 empreendedores a abrir o negócio, está a necessidade, seguida pela vontade de ter independência, ter o próprio negócio 4, pela oportunidade e por entender muito do negócio 3.

A opção pelo negócio cuja família possui experiência, a autoconfiança, a vontade de deixar de ser empregado, a questão de se aproveitar uma estrutura já existente, o fato de ter trabalhado muito tempo como funcionário e a motivação pelo novo desafio foram demonstradas por 2 pesquisados.

Os entrevistados foram questionados sobre os principais pontos que caracterizavam o sucesso do empreendimento. A TAB. 16, descrita a seguir, mostra os resultados obtidos.

Tabela 16 - Principais pontos que caracterizam o sucesso do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Dedicação	•	•		•	•		4/6
Vontade de trabalhar	•		•			•	3/6
Busca de conhecimento		•		•	•		3/6
Saber do negócio	•	•		•			3/6
Fidelização de clientes				•		•	2/6
Agregar valor ao produto					•	•	2/6
Consultorias	•			•			2/6
Foco no negócio			•		•		2/6
Persistência	•	•					2/6
Marketing de Relacionamento						•	1/6
Confiança dos sócios					•		1/6
Honestidade				•			1/6
Trabalho com funções definidas	•						1/6
Busca pelo cliente					•		1/6
Visão/Missão		•					1/6
Busca pelos recursos/ter apoio				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 16, é possível perceber que para 5 empreendedores o principal ponto atribuído ao sucesso do negócio é a dedicação, seguida por vontade de trabalhar, o saber do negócio e a busca pelo conhecimento.

A fidelização dos clientes, agregar valor ao produto, o trabalho junto às consultorias, o foco no negócio e a persistência foram mencionadas por 2 empreendedores como primordial para o sucesso do empreendimento.

A TAB. 17 descreve as principais atividades que os empreendedores utilizam para conquistar e manter os clientes, dentro do ramo de atividades em que eles atuam.

Tabela 17 - Fatores associados à conquista e manutenção dos clientes

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Busca pela satisfação do cliente			•	•	•	•	4/6
Busca pelo atendimento de qualidade	•	•		•		•	4/6
Busca sempre resolver o problema do cliente	•			•		•	3/6
Procura trabalhar bem o pós-venda	•				•		2/6
Trabalha fidelização		•		•			2/6
Produto de qualidade			•		•		2/6
Buscar conhecimento/estudar		•		•			2/6
Respeito/Justiça	•			•			2/6
O cliente sempre tem razão			•				1/6
Agregar valor ao produto						•	1/6
Valorizar o autosserviço					•		1/6
Entrega Rápida						•	1/6
Padronização	•						1/6
Trabalhar com pessoas qualificadas		•					1/6
Transparência com clientes				•			1/6
Buscar inovação					•		1/6
Trabalhar com objetivos/metras		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a busca pela satisfação do cliente e a busca pelo atendimento de qualidade são os principais pontos citados, mencionados por 4 entre os 6 empreendedores. A metade dos entrevistados disse que busca sempre resolver os problemas dos clientes.

Alguns entrevistados citaram ainda que trabalham o pós-venda, trabalham a fidelização, buscam produzir com qualidade, buscam conhecimento, estudam e tratam os clientes com respeito e justiça.

Os entrevistados foram questionados sobre a forma como eles convivem com os riscos em seus empreendimentos. As respostas obtidas são descritas a seguir pela TAB. 18.

Tabela 18 - Forma de atuação perante os riscos do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Não pode deixar de correr riscos		•			•		2/6
Planejamento minimiza os riscos/trabalha com riscos calculados	•			•			2/6
Atenção ao fluxo de caixa/capital de giro/saúde financeira		•				•	2/6
Administrar com consciência/avalia cenários	•				•		2/6
Não tem muitos riscos/não enxerga riscos			•	•			2/6
Concorrência predatória			•			•	2/6
É muito otimista/nunca teve medo de correr riscos			•				1/6
Cenário econômico do país ou regional pode ser um risco		•					1/6
Concorrer com gigantes do mercado					•		1/6
Legislação privilegia os grandes					•		1/6
Financiamento privilégio dos grandes					•		1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 2 entrevistados mencionaram que não podem deixar de correr riscos, que são muito otimistas e nunca tiveram medo de correr riscos, que planejam para minimizar os riscos, trabalham com riscos calculados, que ficam atentos ao fluxo de caixa, capital de giro, saúde financeira da empresa, que administram com consciência, avaliam os cenários, mencionaram que não têm muitos riscos ou não enxergam riscos em seu negócio.

Os entrevistados disseram ainda que existe uma concorrência predatória e que este é um risco, concorrer com gigantes do mercado, e que a legislação e o crédito privilegiam os grandes.

A seguir, é feita a descrição da forma como os empresários planejam o empreendimento visando ao crescimento. A TAB. 19 mostra os resultados obtidos.

Tabela 19 - Principais pontos relacionados ao planejamento para crescimento do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Montar outro nicho de mercado / estruturar para outros mercados	•		•	•	•		4/6
Não planeja o crescimento			•			•	2/6
Inovar		•			•		2/6
Planejamento de longo prazo		•		•			2/6
Se atualizar sempre / Trabalha com estatísticas		•		•			2/6
Levanta custos fixos / impostos / funcionários	•						1/6
Trabalha sempre por encomenda						•	1/6
Negociação com Fornecedores por volume	•						1/6
Só crescerá se mudar de ramo			•				1/6
Só pretende manter						•	1/6
Tem um responsável específico pelos custos				•			1/6
Possui metas de crescimento		•					1/6
Diversificação de produtos			•				1/6
Agregar valor ao produto						•	1/6
Trabalho junto à consultoria				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria dos entrevistados disse querer montar outro nicho de mercado, se estruturar para outros mercados. Dos 6 entrevistados 2 empreendedores citaram que não planejam o crescimento.

A inovação, o planejamento de longo prazo, atualizar-se sempre, trabalhar com estatísticas e a questão de ter os custos da empresa sempre em mãos, ter um responsável por gerenciar esses custos foram mencionados também por 2 empreendedores.

A TAB. 20, descrita a seguir, mostra a descrição dos principais pontos relacionados à inovação durante a trajetória empreendedora dos entrevistados.

Tabela 20 - Descrição dos principais pontos relacionados à trajetória inovadora

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Atenção a novas tendências de maquinário / matéria-prima	•	•		•	•		5/6
Procura sempre inovar nos produtos	•		•	•	•		5/6
Pesquisa muito (internet, jornais, revistas, livros, etc.)			•	•		•	3/6
Busca pela melhoria contínua	•				•		2/6
Inovar no atendimento			•			•	2/6
Inovar no layout	•			•			2/6
Participação em feiras e congressos		•		•			2/6
Sair na frente da concorrência	•				•		2/6
Inovar na administração				•	•		2/6
Manter a mente aberta / habilidade para lidar com mudanças	•		•				2/6
Qualidade					•		1/6
Maneira de comercializar				•			1/6
Maneira de entregar						•	1/6
Valorização dos funcionários				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a atenção a novas tendências de maquinário e matéria-prima e procurar sempre inovar nos produtos são os principais pontos citados por 4 entrevistados.

Foram mencionados ainda pesquisar muito em todos os meios possíveis de mídia, busca pela melhoria contínua, inovar no atendimento, inovar no layout, participar de congressos e feiras, inovar na administração, manter a mente aberta, ter habilidade para lidar com mudanças. Um terço dos entrevistados disse que sempre saiu e busca sempre sair na frente da concorrência.

A seguir, é feita a descrição das expectativas de crescimento segundo os empreendedores entrevistados. Os resultados são mostrados pela TAB. 21.

Tabela 21 - Descrição da forma como os entrevistados trabalham com metas

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Sim, trabalha com metas.		•		•	•		3/6
Busca sempre crescer o número de clientes / trabalha intuitivamente			•			•	2/6
Não trabalha com metas			•				1/6
Discussões para definição		•					1/6
Trabalhar mão de obra	•						1/6
Definir junto a uma consultoria				•			1/6
Fazer um plano de negócio				•			1/6
Trabalha com metas de longo prazo		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 21, é possível observar que a metade dos entrevistados trabalha com metas bem definidas, e que um terço busca sempre crescer o número de clientes, trabalha intuitivamente, sem metas bem estabelecidas. Somente um dos empreendedores mencionou não trabalhar com metas.

A seguir, os entrevistados descrevem a fase do empreendimento em que eles mais trabalharam a liderança. A TAB. 22 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 22 - Descrição da etapa em que os empresários mais trabalharam a liderança

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
O início da empresa	•					•	2/6
A fase atual		•			•		2/6
Fase do crescimento	•		•				2/6
Ajustar pessoas	•				•		2/6
Administrar mudança	•		•				2/6
Com estabilidade				•			1/6
Maiores desafios		•					1/6
Ajustar sistemas				•			1/6
Ajustar meios					•		1/6
Falta de suporte	•						1/6
Ter pulso firme sempre		•					1/6
Tem todo o suporte atualmente				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que existe uma distribuição homogênea sobre o momento em que os empresários mais tiveram que trabalhar a liderança, um terço mencionou o início da empresa, um terço, a fase de crescimento e um terço, a fase atual. Eles mencionaram ainda como desafios enfrentados a questão de administrar pessoas e administrar as mudanças.

A TAB. 23 mostra a questão de parceria no negócio, quais são os parceiros que os empresários consideram e sua percepção com relação ao fato.

Tabela 23 - Descrição da visão de parceria dos empresários com relação ao negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Parceria com fornecedores	•	•		•		•	4/6
Parceria com os clientes				•	•		2/6
Sempre precisamos de bons parceiros	•						1/6
Parceria com os funcionários / hoje é difícil ter alguém de confiança	•						1/6
Considera que não possui parcerias			•				1/6
Sebrae/Federação do comércio				•			1/6
Parceria com empresas maiores e que oferecem produtos relacionados		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 4 dos 6 empreendedores citou que possui parcerias com os fornecedores e 2 parceria com os clientes. Eles mencionam ainda que sempre precisam de bons parceiros, que possuem parceria com funcionários, pois hoje é difícil ter alguém de confiança, além de manterem parceria também com o SEBRAE e a Federação do Comércio e com empresas maiores ou que oferecem produtos relacionados ao do negócio. Somente 1 entrevistado mencionou não possuir parceiros

Os empresários foram questionados quanto aos desafios, como eles fazem para lidar com os obstáculos do dia a dia. A TAB. 24 descreve as respostas obtidas.

Tabela 24 - Descrição da visão dos empresários com relação aos desafios

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Gestão de pessoas	•			•	•		3/6
Concorrência / se manter no mercado		•	•			•	3/6
Grande rotatividade / absenteísmo	•				•		2/6
Manutenção de bons funcionários				•	•		2/6
Falta de mão de obra / qualificação da mão de obra	•			•			2/6
Problemas adesão às medidas de segurança do trabalho					•		1/6
Instabilidade do mercado	•						1/6
Carga tributária pesada / confusa				•			1/6
Continuar crescendo					•		1/6
Estabelecer metas dentro dos limites / profissionalizar		•					1/6
Passar a administração para mãos de outros				•			1/6
Mata sempre um leão por dia		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB 24, é possível perceber que a gestão de pessoas é tida como o principal desafio para 3 empreendedores, juntamente com a concorrência, a questão de se manter no mercado. A grande rotatividade e o absenteísmo, a manutenção de bons funcionários e a falta de mão de obra e qualificação da mão de obra também foram citados como grandes desafios pelos empreendedores.

A seguir, é feita a descrição dos empresários quanto ao sonho do negócio, se eles idealizavam montar esse empreendimento ou se tinham outras coisas em mente.

Tabela 25 - Descrição da visão dos empresários quanto ao sonho do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Não foi uma opção, foi necessidade, queria, precisava ganhar dinheiro.	•		•	•	•	•	5/6
Foi a oportunidade		•			•	•	3/6
Considera-se bom no negócio			•	•			2/6
Aproveitar a estrutura já existente			•		•		2/6
Sem estudos			•				1/6
Seguiu os passos da mãe			•				1/6
Não tinha outro em mente						•	1/6
Aproveitar o conhecimento		•					1/6
Não começou com este				•			1/6
Sempre sonhou em trabalhar no negócio / levava jeito / faria tudo novamente				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, para 5 entrevistados, a escolha do negócio não foi uma opção, foi a necessidade, queriam e precisavam ganhar dinheiro. Metade dos empreendedores citou que foi a oportunidade. Ainda dentre os empreendedores, consideravam-se bons no negócio e disseram que aproveitaram uma estrutura já existente.

A seguir, são descritas as experiências negativas que os empresários dizem ter junto ao empreendimento.

Tabela 26 - Descrição da visão dos empresários sobre as experiências negativas do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Não vê coisas negativas		•	•				2/6
Clientes mais difíceis / sensíveis a preço	•				•		2/6
Concorrência desleal	•						1/6
Mudança do plano econômico					•		1/6
Coisas pequenas do dia a dia						•	1/6
Preocupação				•			1/6
Trabalho continua em casa				•			1/6
Contas para pagar	•						1/6
Não ter retorno dos investimentos	•						1/6
Falta de mão de obra qualificada			•				1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que um terço dos empresários disse não ver experiências negativas relacionadas ao negócio. Já para outros um terço, as experiências negativas se deram com clientes mais difíceis, sensíveis ao preço e preocupação e trabalho continua em casa.

Os empresários foram questionados se estão insatisfeitos com o trabalho. As respostas obtidas são descritas a seguir pela TAB. 27.

Tabela 27 - Descrição da insatisfação dos empresários com o trabalho

(Continua...)

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Pessoas desonestas	•		•				2/6
Burocracia				•	•		2/6
Funcionário insatisfeito			•				1/6
Clientes mal educados	•						1/6

Tabela 27 - Descrição da insatisfação dos empresários com o trabalho

(Conclusão)

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
O trabalho prende muito / dedicação elevada		•					1/6
Deixa a vida pessoal de lado			•				1/6
Imposições arbitrárias de órgãos fiscalizadores / legislação				•			1/6
Não vê o que não gosta						•	1/6
Ser injusta		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 6 entrevistados 2 disseram não gostar dentro do trabalho principalmente de pessoas desonestas e da burocracia. Foram mencionados ainda os funcionários insatisfeitos, os clientes mal educados, deixar a vida pessoal de lado, que o trabalho prende muito, precisam de uma dedicação muito elevada. Somente uma pessoa não vê o que não gosta no trabalho.

Os empresários foram questionados sobre as situações difíceis, que mais os deixavam com tensão. As respostas obtidas são descritas a seguir pela TAB. 28.

Tabela 28 - Descrição das questões que mais deixam os empresários tensos

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.	
Falta de caixa para investimento / questões financeiras	•	•				•	3/6	
Mão de obra	•		•				2/6	
Mudança de mercado / plano econômico	•			•			2/6	
Cliente mal educado	•						1/6	
Produção parada / lenta						•	1/6	
Absenteísmo sem justificativa							•	1/6
Falta de matéria-prima			•				1/6	
Fiscalização							•	1/6
Época de renovação dos contratos	•						1/6	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 28, é possível perceber que metade dos empreendedores ficam tensos mesmo é com a falta de dinheiro para investir ou arcar com os compromissos, com a questão financeira. Eles citaram ainda que a mão de obra é uma questão preocupante e a mudança de mercado e o plano econômico também.

A forma como os empresários costumam tomar decisões foi perguntada a eles, e as respostas obtidas são descritas pela TAB. 29, descrita a seguir.

Tabela 29 - Descrição da forma como os empresários costumam tomar decisões

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	Freq.
Decisões em conjunto	•	•		•	•	4/6
Palavra final é sempre do dono	•	•	•		•	4/6
Busca sempre outras ideias / reuniões para discutir os assuntos	•	•		•		3/6
Pensa muito sempre			•		•	2/6
Na falta do dono, dá autonomia ao Gestor					•	1/6
Planejamento no longo prazo						1/6
Improviso no curto prazo	•					1/6
Decisões em cima de metas		•				1/6
Decisões em cima de regras				•		1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que, segundo 4 empreendedores, as decisões são sempre tomadas em conjunto, mas a palavra final é sempre do dono. Metade dos empreendedores disse que busca sempre outras ideias, faz reuniões para discutir os assuntos e um terço mencionou que pensa muito antes de tomar qualquer decisão.

Ainda com relação à questão da tomada de decisão, os empresários foram questionados se possuem o hábito de trocar informações com os colaboradores, funcionários ou pessoa de confiança para a tomada de decisão. A TAB. 30 resume os resultados obtidos.

Tabela 30 - Descrição da visão dos empresários com relação à discussão com pessoas de confiança para tomada de decisão

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Sim	•	•		•	•	•	5/6
Com o Gestor				•	•		2/6
Todas as decisões são tomadas em conjunto		•			•		2/6
Depende			•				1/6
Coisas polêmicas não são compartilhadas	•						1/6
Plano de premiação de boas ideias.				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a cinco empreendedores mencionou que sim, sempre tem o hábito de trocar informações para a tomada de decisão, dois trocam informações com os

Gestores e disseram que todas as decisões são tomadas em conjunto. Foi evidenciado ainda que depende da situação, que coisas polêmicas não são compartilhadas e que trabalham ainda com plano de premiação de boas ideias.

Para completar essa questão, eles responderam quais os motivos que mais dificultavam a tomada de decisões. As respostas obtidas são descritas a seguir pela TAB. 31.

Tabela 31 - Descrição dos fatores que mais dificultam a tomada de decisão

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Medo de não dar certo / administrar consequências / saber se é o correto	•	•		•	•		4/6
Avalia bem a situação / pontos positivos e negativos	•			•	•		3/6
Hora de demitir alguém			•				1/6
Questões pessoais						•	1/6
Não pode ter dúvidas / tem que ter firmeza		•					1/6
Se prejudicar o negócio, tem que ter atitude				•			1/6
Falta de bom senso	•						1/6
Medo de ser injusto / faltar com a verdade		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o fator que mais dificulta a tomada de decisão, segundo a opinião de 4 entrevistados, é o medo de não dar certo, administrar as consequências e saber se é o correto. Metade dos entrevistados disse que avalia bem a situação, quais são os pontos positivos e os pontos negativos.

Uma outra questão abordada na pesquisa foi a forma como os empreendedores reagiam em situações inesperadas. A TAB. 32, descrita a seguir, mostra as respostas obtidas.

Tabela 32 - Descrição da forma como os empresários reagem em situações inesperadas

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Tenta reagir da melhor forma / tranquilidade / manter a calma		•		•	•		3/6
Fica muito nervoso			•				1/6
Tenta controlar o nervosismo	•						1/6
Se planeja para minimizar		•					1/6
Falta de mão de obra						•	1/6
Jogo de cintura	•						1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que metade dos entrevistados disse que tenta reagir da melhor forma possível, com tranquilidade, procuram manter a calma. Um dos empreendedores disse que fica muito nervoso e tenta controlar esse nervosismo e outros disseram se planejar para minimizar essas situações.

Ao final, os empresários foram questionados quanto à existência de fatores que possam ameaçar a sobrevivência de seus empreendimentos. A TAB. 33, descrita a seguir, resume as respostas obtidas.

Tabela 33 - Descrição dos fatores que podem ameaçar a sobrevivência do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Se não ficar atento à concorrência / desleal / concorrer com os grandes	•		•	•	•	•	5/6
Se não inovar		•			•		2/6
Se não se atentar às mudanças de mercado	•			•			2/6
Se perder as finanças de vista		•				•	2/6
Se acomodar			•				1/6
Se não trabalhar com pessoas qualificadas					•		1/6
Se não tratar bem o cliente						•	1/6
Se não trabalhar com dignidade/honestidade				•			1/6
Se não for dedicado	•						1/6
Não ter credibilidade				•			1/6
Não enxerga			•				1/6

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da TAB. 33, é possível observar que a grande maioria dos empresários considera que a concorrência é o principal fator que ameaça a sobrevivência de seus negócios.

Eles mencionaram ainda que o risco existe se não buscarem continuamente a inovação, se não se atentarem às mudanças de mercado e se perderem as finanças de vista. Somente um dos entrevistados mencionou que enxerga fatores que possam ameaçar seu negócio.

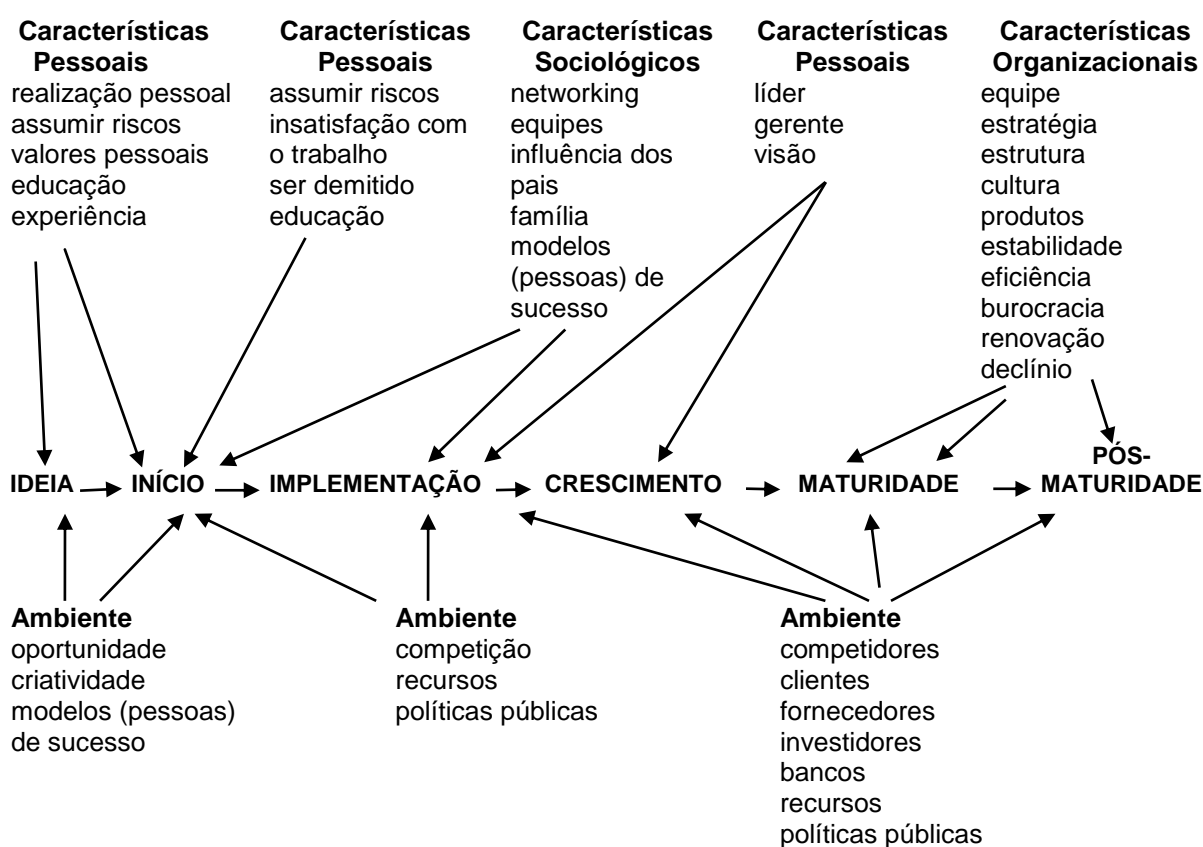
4.3 Síntese do Modelo do Processo Empreendedor

O presente estudo permitiu ampliar e apresentar a estrutura conceitual de processo empreendedor, conforme FIG. 5, adaptado a partir do modelo de Bygrave (2004)

contemplando as características pessoais e ambientais que estão presentes tanto na trajetória do empreendimento quanto na trajetória do empreendedor. O modelo base exposto por Bygrave (2004) trabalhou a perspectiva das fases de ideia, início, implementação e crescimento para caracterizar o processo empreendedor. O modelo adaptado pelo pesquisador, além das fases citadas no modelo de Bygrave (2004), introduziu mais duas fases que não foram contempladas pelo autor que são: a da maturidade e a da pós-maturidade.

Como síntese do modelo do processo empreendedor, realizou-se uma leitura final do modelo em que foram expostas as características comportamentais empreendedoras que foram observadas por meio da análise de conteúdo realizada nas entrevistas.

Figura 5 – Modelo de processo empreendedor encontrado a partir das análises dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A fase de ideia do modelo contemplou as características pessoais, de realização pessoal relatados pelos entrevistados, segundo os quais assumir riscos, utilizar

valores pessoais aliados à educação e à experiência dos entrevistados foram citados como aqueles fatores que, possivelmente, estando presentes na fase de ideia do empreendimento, estimularam os empreendedores a realmente formalizar os seus empreendimentos e passar para a fase seguinte que é a do início do empreendimento.

A fase de início do empreendimento foi marcada pelos fatores ambientais expressos pela oportunidade, pela criatividade e pelos modelos de pessoas de sucesso que foram, de certa forma, marcantes na fase de início do empreendimento. Esses fatores relatados pelos entrevistados, além dos fatores pessoais, como a insatisfação com o trabalho anterior e o fato de ser demitido de uma empresa foram propulsores da fase de implementação do empreendimento.

Na fase de implementação, são notadas as características sociológicas, como trabalho em equipes, influência da família, *networking* e modelos de pessoas de sucesso, como fatores determinantes nesta fase do empreendimento. Os entrevistados ainda ressaltaram os fatores ambientais, como a competição, os recursos utilizados e as políticas públicas, como características determinantes do modelo do processo empreendedor nesta fase.

Na fase do crescimento, foram contemplados, pelos relatos dos entrevistados, as características pessoais de líder, gerente e de visão do empreendimento sendo estes os fatores que conduzem o empreendimento em sua fase de crescimento.

As principais diferenças em relação ao modelo de Bygrave (2004) surgem a partir da concepção das fases da maturidade e da pós-maturidade vividas pelo empreendimento e por seu empreendedor. O modelo contempla os fatores organizacionais definidos pelos entrevistados, tais como: a estratégia do empreendedor, a estrutura que o empreendedor adquiriu após o crescimento do seu empreendimento, a cultura organizacional que o empreendedor conseguiu adaptar ao seu empreendimento, aliados à estabilidade e à eficiência que o empreendimento possui no mercado em que atua.

Todos essas características citados podem ser alinhados com os fatores do ambiente do empreendimento, tais como: competidores, clientes e fornecedores que o empreendimento possui, além das relações com instituições financeiras para a manutenção do crescimento do empreendimento para que o mesmo possa ser mantido em constante crescimento e permanência nas fases de maturidade e de pós-maturidade, conforme sugerido pelo modelo criado pelo pesquisador em adaptação ao modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar as características comportamentais de empreendedores de empresas de pequeno porte situadas na região de Brumadinho/MG que influenciam na sua trajetória empresarial.

Dessa forma, foram selecionados seis empreendedores, fundadores de empresas de pequeno porte na região de Brumadinho em Minas Gerais. Esses empresários responderam a uma pesquisa semiestruturada referentes às características estudadas conforme entrevista apêndice A.

Por meio dos resultados, percebe-se que as características comportamentais pessoais dos empreendedores analisados foram decisivas para concretização do empreendimento.

A análise de conteúdo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com um empreendedor de cada empresa para que fosse possível um delineamento da trajetória empresarial, das características empreendedoras, do perfil de gerenciamento e do planejamento de futuro, na percepção dos entrevistados.

Para os entrevistados, os fatores decisivos para a criação e concretização do empreendimento foram: necessidade, independência/ter o próprio negócio e oportunidade, até mesmo influência de pessoas da família.

A criação de um modelo do processo empreendedor adaptado de Bygrave (2004) apresentou uma similaridade em relação às questões expostas pelos entrevistados que puderam fazer com que fossem introduzidas duas novas fases ao modelo anterior de Bygrave (2004) ainda não contempladas, que são as fases de maturidade e de pós-maturidade por meio da análise de conteúdo realizada no presente estudo.

Os resultados encontrados demonstraram uma tendência dos empreendedores a caracterizar o processo empreendedor como aquele que contempla os fatores

pessoais, psicológicos, organizacionais e ambientais atribuídos às várias características encontradas na pesquisa.

A análise dos entrevistados em relação aos atributos pessoais e ao ambiente proposto pelo modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004) apontou que os empreendedores pesquisados possuem as características comportamentais demonstradas pelo modelo. Entretanto os fatores idade, incubadoras e advogados não foram citados pelos mesmos.

Observa-se que os pressupostos de Bygrave (2004) propiciam reflexões de grande relevância em relação às considerações anteriores, ao se analisar os fatores pessoais vistos como características próprias do empreendedor, os aspectos sociológicos, que são de suma importância no desenvolvimento do negócio, os aspectos ambientais e organizacionais que se consolidam com as experiências vivenciadas pelos empreendedores frente aos seus empreendimentos.

De maneira geral, a pesquisa atingiu os objetivos propostos que eram os de descrever a trajetória empresarial dos empreendedores nas empresas pesquisadas na região de Brumadinho/MG, descrever e analisar a relação entre comportamento empreendedor e a trajetória empresarial a partir do modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004) e identificar os sinais de longevidade empresarial, o que pode ser comprovado através da FIG. 6.

Em relação às limitações e recomendações, ao terminar esta pesquisa, surgem as limitações que neste momento se tornam recomendações para futuros trabalhos. Nesta pesquisa, o que se pretendeu foi analisar as características comportamentais empreendedoras atribuídas aos empreendedores, relacionando-as à trajetória empresarial em empresas de pequeno porte em Brumadinho/MG.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para o desenvolvimento da temática e estimular novas pesquisas na área do empreendedorismo, elevando, assim, a sua importância nos estudos em Administração.

A proposta de entendimento da relevância das características comportamentais pessoais, sociológicas, organizacionais e dos fatores ambientais nas ações empreendedoras é que se tornem um diferencial estratégico para as ações dos empreendedores no ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ÂNGELO, E. B. O Empreendedorismo, In: BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAWMBACK, C. **Basic small business management**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1983.

BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações**: fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1998.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000. 167 p.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education**: an introduction for to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1982

BOUCHIKHI, H. a constructivist framework for understandin entrepreneurship performance. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 549-570, 1993.

BRAZEAL, D.; HERBERT, T. The gênesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practive**. Texas, v. 23, n. 3, 2000.

BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. de. Desenvolvimento das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios firma individual. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.9, n. 1, 2005.

BUTTNER, E. H. Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**, v. 29, p. 253-269, feb. 2001.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.

CARLAND, J. *et al.* Differentiating Entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Louisiana, v. 9, n. 2, 1984.

CARLAND, J; CARLAND, J. A.; HOY, F. An entrepreneurship index: an empirical validation. **FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH**, 1992. França. **Proceedins...** Massachussets: Babson College, 1992.

CARLAND, J. HOY, F.; CARLAND, F. A model of potential entrepreneurship: profiles and educational implications. **Journal of Small Business Estrategy, Indiana**, v. 1, n 8, p. 1-13, 1998.

COLNAGO, E. E. Pequena empresa em pauta permanente. In: GONÇALVES, A. **Pequena empresa: o esforço de construir**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2002.

CORREIA, R. B. **Ciclo de vida organizacional e instrumento de gestão: uma investigação nas empresas baianas**. 2010. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Macgraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura, 2008.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, I. S. **O empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas de serviços em Londrina**. 2001. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2001.

FILION, L. J; O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n. 3, jul./set. 1991.

FILION, L. J. Carreiras Empreendedoras do Futuro. **Revista SEBRAE**, Brasília, n2, p. 28-51, novembro, 2001a.

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema em estudos superiores. In: **Empreendedorismo, Ciências, Técnica e Arte**. Brasília: CNI/IEL/Nacional, 2001b.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FILION, L. J. From entrepreneurship to entrepreneurship. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE. 1997. **Proceedings...** Winsconsin: Usasbe, 1997.

FILION, L. J. Entrepreneurship and management: differing but complementary processes, In: INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING – CONFERENCE. 1996. Arnhem-Nijmegen, Holanda. **Proceedings...** Arnhem-Nijmegen: Intent, 1996.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do conteúdo**. 2 ed. Brasília: Líber Livro, 2007.

FRESE, M. *et al.* Another Look at Schumpeter's Theory of entrepreneurs: A Comparison of entrepreneurs and managers in East Germany. INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 1996. Estocolmo, Suécia. **Proceedings...** Estocolmo: Icsb, 1996.

GARTNER, W. B. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 14, n. 1, p. 27-38, 1989.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO, E.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. S. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Anprotec, 2001. p. 9-27.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório global**. 2011.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995. 107 p.

GRECO, S. M. S.S. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP, 2010. 286 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A.; **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? **Lessons for larger organizations, industrial and commercial training**, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

KATZ, K. R. L. **Psicologia das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527 p.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. Recife: Bagaço, 2000.

LEZANA, Á. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

LEZANA, A. G. R. **Fundamentos do empreendedorismo**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2004.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas, LANZA, Nébel del Socorro A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 2. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 1996, Piracicaba. **Anais...** 1996

LIMA, E. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementariedade à visão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

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

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial**. Relatório final de pesquisa. Boston: MSI, 1999. n. 1

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCDONALD, R. E. **Linking organizational learning and innovation**. 2002. Tese (doutorado em administração) - Texas Tech University, Texas, 2002.

MENDELL, A. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro na selva do planejamento estratégico. Porto alegre: Bookman, 2000.

MORRIS, M. H. *et al.* Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM - Advanced Managements. Journal**, winter, 1994.

MOUNT, J.; ZINGER, T. J.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, 1993

MULLHOLLAND, R. Approaches to entrepreneurship research. CANADIAN COUNCIL FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP. ANNUAL CONFERENCE, 11.,1994. Winnipeg. **Proceeding....** Winnipeg: CCSBE, 1994.

OLIVO, S. **Como entender o mundo dos negócios**: o empreendedor, a empresa, o mercado. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, v.7, n. 2, 2010.

PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. In: **Change and the entrepreneur**: postulates and patterns for entrepreneurial history. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

SCHUMPETER, J. A. The explanation of the business cycle. **Economica**, p. 286-311, 1927.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Dados gerais sobre o segmento empresarial**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 nov. 2011. Completar o endereço eletrônico

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pesquisa de fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA NETO, B. Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesanato brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, 2001.

THOMPSON, J. L. The word of the entrepreneurship a new perspective. **Journal of Workplacce Learning**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.

TIMMONS, J. **New venture Cretion**. Illinois: Irwin, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VAN HOORN, O. Strategic planning in small and médium-sized companies. **Long Range Planning**, Londres, v. 12, n. 2, p. 84-91, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEST, G. P. Connecting level of analysis in entrepreneurship research. In: STEYART, C.; HJORTH, K. **New movements in entrepreneurship**. Londres: Edward Elgar, 2003. p. 45-63.

WORTMAN JR, M. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. **Journal of Management, Georgia**, v. 13, n 2, p. 259-279, 987.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Entrevistado: _____

Data da Entrevista: ____/____/____

Sexo: _____ Idade: _____

Formação/Escolaridade (maior Titulação): _____

Primeiro empreendimento? () sim () não _____

Ramo do Empreendimento: _____

Quantidade de funcionários: _____

Tem Sócio () sim () não _____

Área: () comércio () serviços

Total de Anos do Empreendimento até a data da entrevista: _____

1 – Fale um pouco sobre sua trajetória empresarial, desde a ideia de concepção, o início, a implantação e o crescimento.

2 – E como tomou a decisão de abrir este empreendimento e atuar nesta área que escolheu (oportunidade, motivação, independência e autoconfiança)?

3 – Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de seu empreendimento?

4 – No seu ramo de atividade, fale sobre o que você faz para conquistar e manter seus clientes.

5 – Como você convive com os riscos calculados em seu empreendimento?

6 – Como você planeja seu empreendimento visando a seu crescimento?

7 – Conte um pouco sobre suas inovações relacionadas a sua trajetória.

8 – Comente sobre quais são suas expectativas de crescimento.

9 – E você prevê, define metas para esse crescimento? Fale sobre inovação.

10 – Qual a fase do empreendimento que mais trabalhou sua liderança?

11 – Você tem parceiros no seu negócio? Fale um pouco sobre essa parceria e o que agrega ao seu empreendimento

12 – Fale um pouco sobre seus desafios, os obstáculos que tem no dia a dia, saber lidar com os desafios.

13 – Ao idealizar seu negócio, você sonhava com ele ou tinha outro?

14 – Fale sobre algumas experiências positivas que você obteve junto ao seu empreendimento.

15 – E as negativas.

16 – O que traz satisfações no seu trabalho? Você gosta do que faz?

17 – E o que não gosta?

19 – Quais são as situações mais difíceis e que podem lhe deixar tenso.

18 – Por que motivo essas situações podem deixá-lo tenso, irritado?

19 – No seu negócio, como você costuma tomar decisões?

20 – Você tem o hábito de trocar informações com seus colaboradores ou funcionários ou pessoa de confiança sobre alguma decisão?

21 – Tomar decisões é uma tarefa difícil, quais são os motivos que mais dificultam a tomada de decisão?

22 – E como você se sente ou reage em situações inesperadas?

23 – Existem fatores que podem ameaçar a sobrevivência de seu empreendimento?

F363c

Fernandes, Renato Batista

Características comportamentais empreendedoras: estudo da trajetória empresarial em empresas de pequeno porte na cidade de Brumadinho/MG /Renato Batista Fernandes. – Belo Horizonte: FNH, 2013.

135 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Empreendedorismo. 2. Característica empreendedoras. 3. Modelo do processo empreendedor. I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.42

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172