

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**AÇÕES EMPREENDEDORAS:  
estudo com micro e pequenos empresários da  
Região Metropolitana de Belo Horizonte**

Sidney Pires Martins

Belo Horizonte

2013

**Sidney Pires Martins**

**AÇÕES EMPREENDEDORAS:  
estudo com micro e pequenos empresários da  
Região Metropolitana de Belo Horizonte**

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

Orientadora: Prof. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalecio

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2013

M386a

Martins, Sidney Pires

Ações empreendedoras : estudo com micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte. / Sidney Pires Martins. – Belo Horizonte : FNH, 2012.

87 f.

Orientadora: Profª Drª Aleixina Maria Lopes Andalecio

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

1. Empreendedorismo. 2. Pequenas e médias empresas - Administração. I. Andalecio, Aleixina Maria Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.022

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Dedico este trabalho a minha família:  
pai Orides, minha mãe Diva (*in  
memoriam*), ao amigo especial Oscar  
e a meu grande mestre, Dr. Daisaku  
Ikeda.

## **Agradecimentos**

Merecem meu agradecimento, afinal, este trabalho só chegou à conclusão devido:

- ao empurrão inicial de Oscar Lopes da Silva, a quem agradeço de coração pelo incentivo recebido.

- à Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva que, no meio do curso, quando “bateu” o desespero natural, foi quem, através de um diálogo, colocou-me novamente no eixo acadêmico.

- ao Prof. Dr. Luiz Carlos Honório que, com sua paz interior, ajudou-me a repensar muita coisa, inclusive para me preparar para a qualificação, que resultou neste trabalho e em incentivo para o doutorado.

- à Profa. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio, que abraçou meu projeto e incentivou a cada linha corrigida, sempre me motivando e apoiando o caminho para o doutorado, além de sempre receber nas madrugadas minhas versões do estudo realizado, como também incentivar a minha veia empreendedora, mas agora com embasamento acadêmico.

- ao meu pai, que, mesmo com o ensino fundamental incompleto, sempre me incentivou e enviou orações para que eu chegasse à conclusão de mais essa etapa em minha vida.

- a minha mãe, que, mesmo não presente fisicamente, deixou marcas na minha trajetória acadêmica e profissional para sempre. Foi nas horas de desânimo que eu recordava de suas palavras de incentivo, as quais sempre me motivaram a não parar diante de qualquer obstáculo.

- ao amigo e professor Ivan Chaves, UNIESP/FAG, que por muitas vezes deixou de descansar para dialogar e ouvir meus desabafos acadêmicos durante a madrugada.

- ao amigo e professor Rodrigo Mourão Martie, da Universidade de Oslo, que mesmo distante e driblando o fuso horário, sempre me incentivou e inspirou a ver os resultados de outra forma, sendo presente do início ao fim.

- ao amigo e professor Luciano Aguiar, com quem, sempre com seus diálogos, pude ampliar a análise sobre assuntos que fizeram diferença no processo deste trabalho.

- aos alunos do Izabela Hendrix, com quem pude colocar em prática muita coisa aprendida durante a realização deste estudo e que também foram objeto de estudo para um artigo.
- à Profa. Msc. Daniela SanJuan, que com seu sorriso e diálogo sempre me motivou ao término deste trabalho.
- aos funcionários e clientes da Saber & Saber – Arte de Educar, que, de uma forma ou de outra, entenderam minha ausência e mesmo assim me apoiaram para a finalização deste trabalho.
- aos companheiros da Região Metropolitana BH Centro SUL da Associação Brasil Soka Gakkai Internacional – BSGI, que estiveram ao meu lado em momentos difíceis durante a execução deste estudo, trazendo paz ao meu coração com os diálogos abertos, francos e embasados nas orientações do Sensei Dr. Daisaku Ikeda.
- A D. Eunice e ao Yuri Sacha, que aguentaram algumas explosões minhas durante este percurso.
- aos amigos, que, por muitas vezes, não tiveram minha presença em reuniões, em razão de eu estar focado na conclusão deste trabalho.
- e ao fiel cão de guarda, Fofito, por todas as noites até as 4 horas da manhã.

“Existe uma única estrada e somente uma, e essa é a estrada que eu amo.  
Eu a escolhi.  
Quando trilho nessa estrada as esperanças brotam,  
e, o sorriso se abre em meu rosto.  
Dessa estrada nunca, jamais fugirei.”

...

“Não faz mal que seja pouco,  
O que importa é que o avanço de hoje  
Seja maior que o de ontem.  
Que nossos passos de amanhã  
Sejam mais largos que os de hoje.  
Atuem agora e vivam o presente,  
Com a certeza de que neste exato instante  
Está se erguendo o futuro.  
Deixem seus méritos gravados  
Na história de suas contínuas vitórias!  
A dificuldade no momento presente  
Será a glória em seu futuro!”

Daisaku Ikeda



## RESUMO

Este estudo enfoca a importância das ações empreendedoras, sendo um estudo multicaso das ações de micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte. A relevância da pesquisa reside no fato de que ela contribui para a ampliação da visão sobre o tema empreendedorismo, fundamental para o desenvolvimento econômico do país e da região estudada. Esta dissertação baseou-se em pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, na modalidade de estudos de casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 empreendedores de diversos segmentos, bem como pesquisa documental e observação não participante. Buscou-se verificar a percepção dos empreendedores com relação aos significados da expressão “ação empreendedora” e a importância atribuída por eles a essas ações. Além disso, foi investigada a implementação, por parte dos empreendedores, de ações que visam a sobrevivência da empresa diante da concorrência. Foram analisadas ainda as reações diante de resultados negativos e as estratégias adotadas após avaliação de tais resultados, bem como a descrição de resultados obtidos e das redes formadas para a execução de seus respectivos planejamentos. Os resultados obtidos foram trabalhados por análise de conteúdo, confrontando-os com o referencial teórico levantado. Faz-se relevante considerar a importância que os empreendedores dão ao fato de contribuírem com a sociedade na diminuição da taxa de desemprego. Todos os entrevistados disseram ter como objetivos a expansão do negócio próprio e a agregação de novas pessoas ao seu projeto. Ressalta-se também a importância dada ao aprendizado com os erros e à forma positiva de enxergar tais falhas, buscando maneiras e informações para promover uma reestruturação e replanejamento, com o que pode-se arriscar novamente, ainda que seja necessário, para isso, realizar estudos, pesquisas, contratação de profissionais especializados, para agregar valor e expertise ao empreendimento, sempre com o foco na obtenção de lucros.

**Palavras-chave:** Ação Empreendedora. Empreendedorismo. Micro e Pequeno Empreendedor. Inovação.

## ABSTRACT

This study focuses on the importance of entrepreneurial activities. It's a case study about the actions of micro and small entrepreneurs in the metropolitan region of Belo Horizonte. The relevance of the research lies in the fact that it contributes to a broader vision of entrepreneurship, that is vital to the economic development of the country and the region studied. This dissertation was based on a qualitative and descriptive research in the form of case studies. Semi-structured interviews were conducted with 10 entrepreneurs from various sectors, as well as documentary research and non-participant observation. We attempted to verify the perception of entrepreneurs regarding the meanings of the term "entrepreneurial action" and the importance attached by them to these actions. Furthermore, we investigated the implementation, by them, of actions aimed at the company's survival in the face of competition. We also analyzed the reactions on negative results and the strategies adopted after evaluation of these results, as well as a description of findings and the networks formed for the implementation of their respective plans. The results were worked by content analysis, comparing them with the theoretical lifted. It is relevant to consider the importance that entrepreneurs give the fact to contribute to society in a decrease in the unemployment rate. All respondents said they had goals as the expansion of the business itself and adding new people to your project. We also emphasize the importance given to learning from mistakes and positive way of seeing these failures, and information seeking ways to promote restructuring and replanning, with the risk that it may be again, although it is necessary to do so, perform studies, surveys, hiring professionals to add value and expertise to the project, always with the focus on profit.

**Keywords:** Entrepreneurial Action. Entrepreneurship. Micro and Small Entrepreneur. Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Ecossistema do Empreendedor .....	27
FIGURA 2 – Perfil da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) .....	48
FIGURA 3 – Participação das MPEs no total de empregos .....	51
QUADRO 1 – Características e descrições comportamentais dos empreendedores.....	25
QUADRO 2 – Empreendedores iniciais e CNAE segundo gênero – Brasil 2010 .....	28
QUADRO 3 – Empreendedores iniciais e CNAE segundo escolaridade – Brasil 2010 .....	29
QUADRO 4 – Definições de orientação empreendedora .....	33
QUADRO 5 – Expectativa de criação de emprego pelos empreendedores iniciais segundo motivação – Brasil – 2010 .....	38
QUADRO 6 – Porte do tamanho das empresas.....	39
QUADRO 7 – Fatores condicionantes do sucesso empresarial.....	42
QUADRO 8 – Dimensão da orientação empreendedora adotada por diferentes estudos .....	44
QUADRO 9 – Resumo da metodologia do projeto de pesquisa.....	59

## LISTA DE SIGLAS

BNDES –	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCE –	Características Comportamentais dos Empreendedores
CNAE –	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
GEM –	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH –	Índice de Desenvolvimento Humano
IPEA –	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MTE –	Ministério do Trabalho e Emprego
MPE –	Micro e Pequena Empresa
OECD –	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB –	Produto Interno Bruto
PNAD –	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUD –	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RAIS –	Relação Anual de Informações Sociais
RMBH –	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA –	Taxa de Empreendedorismo Anual
TPP –	Tecnologia em Produtos e Processos

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Empreendedorismo e Empreendedor .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>Ação Empreendedora.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Micro e Pequena Empresa – MPE.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4</b>	<b>Inovação .....</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>Unidade de análise e sujeitos de observação .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2</b>	<b>Técnica de coleta de dados .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3</b>	<b>Técnica de análise de dados.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1</b>	<b>Quanto à percepção do significado de Ação Empreendedora .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Quanto à implementação da Ação Empreendedora.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2</b>	<b>Quanto à estratégia para permanencia e crescimento no mercado .....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Quanto à sobrevivência da organização no mercado .....</b>	<b>56</b>

5.3	Quanto às reações dos empreendedores perante resultados negativos...	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES .....	85

## 1 INTRODUÇÃO

Um tema tem tomado muitas frentes de estudos, congressos e interesse da sociedade, na qual de forma clara para os acadêmicos e especialistas, ou tão ainda não bem compreendida em sua amplitude por leigos, o empreendedorismo já se faz comum no vocabulário de todos. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimentos existentes, por um indivíduo, grupo de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (KELLEY; BOSNA; AMORÓS, 2011). Assim, o empreendedorismo é mensurado pela atividade trabalhadora que é iniciada sob a forma de “por conta própria” que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é definida como a pessoa que trabalha explorando o seu empreendimento, sem empregados, individualmente ou com sócio, com auxílio ou não de trabalhador remunerado membro da unidade domiciliar (IBGE, 2008).

Na pesquisa GEM Brasil 2010, Greco (2010) quando trata de questões relativas à oportunidade e às capacidades em relação ao empreendedor, observa-se através de um inesperado reconhecimento de uma oportunidade específica, as pessoas podem decidir iniciar um negócio. Sendo que em muitas vezes nem se quer haviam pensado em se tornar um empreendedor antes desse *insight*. Por sua vez, outras pessoas tomam essa decisão após um estudo onde conseguem planejar a idéia, levantar dados e estudarem o segmento que irão fazer parte, mesmo que reconhecendo ou não tal oportunidade com muita antecedência de abrir sua própria empresa. Por isso, Greco (2010) afirma em sua pesquisa que o processo de percepção de oportunidade para iniciar novos negócios pode assumir diversas formas.

Os empreendedores são pessoas que se encorajam embasado por acreditarem na própria capacidade para iniciar os tipos de negócios que estão imaginando. Segundo Greco (2010), essa energia empreendedora de uma economia decorre, pelo menos em parte, de indivíduos que percebem oportunidades de iniciar um negócio na área em que vivem, sendo o ambiente também influenciador de quantidade e qualidade das percepções de oportunidades, convicção e de sua própria capacidade.

Greco (2010) exemplifica com o crescimento econômico, a cultura e a educação como fatores ambientais de grande importância para tal percepção de oportunidades de empreender, já que fatores históricos, socioeconômicos ou culturais também podem ser incorporados por distintos grupos demográficos que também podem avaliar sobre oportunidades e capacidades de empreender um determinado negócio em determinado lugar. Por tanto esse relator, diz que um conjunto de condições nacionais podem afetar direta ou indiretamente as capacidade de perceber tais oportunidades, pois políticas podem ser formuladas explicitamente e ser dirigidas a grupos que externam capacidade de percepção baixa

Para Segala e Faust (2012), o Brasil, durante a década compreendida entre os anos de 2000 a 2010, cresceu 47%, atingindo a marca de 6,2 milhões de negócios, o que levou o Banco Mundial a intitular o Brasil como terceiro país mais empreendedor do mundo, com 316000 novos negócios por ano, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido<sup>1</sup>.

Segundo esses autores,

O Brasil claramente saiu da era do empreendedorismo de exceção e está inaugurando uma nova fase – a do empreendedorismo de massa, com um número crescente de empresas atuando dentro dos limites da legalidade. [...] Até a virada do século, a maioria dos novos empresários criava empresas por absoluta falta de opção. Hoje quase 70% abrem o negócio por enxergar alguma oportunidade (SEGALA; FAUST, 2012, p.2).

Durante o mesmo período de 2000 a 2010, tais autores citam que a taxa de sobrevivência (empresas com mais de 2 anos de existência) de empresas brasileiras passou de 50% para 73%. Segundo pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de São Paulo, a situação da sobrevivência das empresas, no primeiro ano de vida, se situa em 73%; para o segundo ano, esse índice fica em 63%; e no terceiro ano em 54%. Assim, as taxas de mortalidade para o primeiro ano de existência são de 27%, no segundo, 37% e no terceiro, 46% (SEBRAE, 2010).

---

<sup>1</sup> A China não entra na avaliação de tal instituição, pois seus dados não são considerados confiáveis.



A sobrevivência de uma organização depende de uma série de fatores. Violin (2003) cita uma pesquisa realizada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), a qual mostra que os fatores que mais contribuem para o sucesso de um novo negócio, em ordem de importância, são: informações e conhecimento; persistência e perseverança; recursos financeiros; qualidade; dedicação; força de vontade e capacidade de assumir riscos. A mesma pesquisa ainda encontrou que alguns empreendedores fazem um grande sucesso, ao passo que outros tomam caminhos semelhantes e acabam fracassando. As razões para o insucesso podem ser várias e, entre as mais comuns, estão: localização errada, empreendimentos sem um estudo de viabilidade, sem análise prévia da concorrência, não possuir diferencial competitivo, não ter a menor ideia de como lidar com estrutura de custos e formação de preço, ou ainda pior, não ter o espírito empreendedor.

As equipes do GEM desenvolvem pesquisas nacionais com dois tipos de empreendedores: os iniciais (empreendimentos com até 42 meses) e os estabelecidos (empreendimento com mais de 42 meses), em que se distingue o empreendedorismo por oportunidade do empreendedorismo por necessidade. Para esse grupo, o Brasil está entre os 10 países mais empreendedores do mundo e é considerado heterogêneo na natureza de suas motivações para o empreendedorismo.

O Brasil ocupa o 5º lugar no *ranking* do empreendedorismo por necessidade, o que deve ser visto com cautela, pois, quando há maior taxa de empreendedorismo por necessidade, o país tende a estar no nível de menos desenvolvido, o que pode refletir marasmo econômico e elevado desemprego estrutural. O empreendedorismo seria a alternativa para sanar a falta de emprego (KELLEY; BOSMA; AMORÓS, 2011).

Por consequência, a taxa de empreendedorismo por oportunidade cai diante desse aumento do outro tipo. Isso provoca outra discussão, pois pode faltar habilidades, motivação ou oportunidade para o empreendedor, o que seria negativo para a

relação entre desemprego e empreendedorismo dos trabalhadores por conta própria de uma determinada região.

Entretanto, o relatório executivo de 2010 do GEM mostra que o empreendedorismo por necessidade vem perdendo expressividade no país, pois, nesse ano, para cada início de negócio por necessidade, houve 3,1 negócios abertos por oportunidade.

A mesma pesquisa Greco (2010) informa que o número de empreendedores entre 18 e 24 anos é o que mais tem aumentado no país, uma consequência do fenômeno conhecido como “bônus demográfico”, já que o Brasil possui dois terços da população nessa faixa etária, considerada economicamente mais produtiva.

Segala e Faust (2012) afirmam que o novo empreendedor brasileiro reflete-se positivamente na economia brasileira, e é uma das causas das transformações modernizadoras pelas quais o país vem passando.

Diante do exposto, o problema a ser pesquisado pode ser condensado em: que ações empreendedoras são implementadas por micro e pequenos empresários para se inserir e se manter no mercado?

## **1.1 Objetivos**

Buscando responder a questão exposta acima, a qual norteou este trabalho, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Como objetivo geral, pretende-se investigar as ações empreendidas por micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) para se inserir e se manter no mercado na ótica dos próprios empreendedores.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

O objetivo geral se divide em três objetivos específicos, todos sob a ótica do empreendedor:

1. Identificar a percepção do significado de Ação Empreendedora e os motivos que levam os empreendedores a empreender seus negócios;
2. Investigar as estratégias adotadas pelos empreendedores visando à sobrevivência no mercado e ao crescimento;
3. Identificar as reações dos empreendedores perante resultados negativos.

### **1.2 Justificativa**

As micro e pequenas empresas são um dos principais veículos da atividade empreendedora, segundo o SEBRAE, pois geram, juntas, mais emprego do que a soma total de empresas com mais de cem funcionários, as de grande porte. Isso reflete a realidade do Brasil, no que se refere ao sentido de desenvolvimento e geração de empregos. Portanto, esta pesquisa, que se dará na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, almeja contribuir para o conhecimento acadêmico, ao trazer a disponibilização de dados e novos entendimentos sobre o tema devido à pesquisa teórica e prática sobre o assunto pesquisado.

Para Paiva Júnior (2004), os empreendedores com suas experiências conseguem discursar sobre as próprias vivências, logros empresariais, fazer críticas aos mecanismos de fomento e ao seu próprio passado vivido, assim como também repensar nas ações que estão vigentes no momento sem seus empreendimentos, lançando mão de recursos metafóricos e/ou contando narrativas que deixam claro para o interlocutor o intercâmbio que querem realizar no momento que esse ator discursa sobre suas experiências.

Para a sociedade, justifica-se fazer esta pesquisa, pois se trata de um tema de relevância social, já que as micro e pequenas empresas contribuem para a diminuição da taxa de desemprego e melhoria da condição social da população.

As ações empreendedoras foram analisadas com o intuito de mostrar sua importância para a sobrevivência de micro e pequenos negócios. Além disso, a identificação das possibilidades de uso empresarial das redes sociais, das dificuldades em implantar esse uso e de alternativas para ultrapassar tais dificuldades pode auxiliar micro e pequenas empresas, que exercem importante papel no desenvolvimento econômico e na dinâmica social, a vislumbrar mais uma alternativa para alavancar seus negócios. Ao se considerar que, no Brasil, as micro e pequenas empresa, segundo o Portal MTE, até março de 2011 foram responsáveis por 41,4% do saldo líquido de empregos, sendo que 83,9% das contratações foram de empreendimentos que empregam até quatro trabalhadores o que compensou o déficit no número de trabalhadores com carteira assinada ocasionada por reduções da ordem de 5,4% para empresas com 20 a 99 empregados e da redução de 37,2% do saldo total de empregados de empresas com 5 a 19 trabalhadores. Por isso, respondem por cerca de 20% do PIB e por 1,2% das exportações brasileiras (FELDMANN, 2011), esta pesquisa pode, assim, trazer contribuições sob o ponto de vista econômico e social.

A partir da ideia de que a atitude empreendedora é a mola propulsora da economia, o propósito de estudar esse tema e seus atores ganha importância, tanto para a investigação científica, como para dar suporte ao micro e pequeno empresário.

Para as organizações pesquisadas, o retorno de tais dados, que terão como base teorias fundamentadas, as quais coadunam com os objetivos desta pesquisa, pode contribuir para o desenvolvimento de novas ações empreendedoras.

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos, iniciando com esta introdução, que apresenta o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho. Na sequência, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que versará sobre micro e pequenas empresas, empreendedorismo, ação empreendedora e inovação.

No capítulo 3, encontra-se a ambiência do estudo, trazendo o cenário no qual as empresas estudadas estão inseridas.

No capítulo seguinte, de número 4, a metodologia da pesquisa está dividida em subtemas: tipo, abordagem e método de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e de tratamento dos dados levantados.

O Capítulo de número 5 versa sobre a análise de resultados e traz as respostas para os objetivos específicos que foram base para este estudo.

Este trabalho finaliza com o capítulo 6, que traz as considerações finais sobre o estudo e é seguido pelas referências e pelos apêndices.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, é apresentado o embasamento teórico que dará suporte à pesquisa a ser desenvolvida, utilizando fontes e citações de autores que desenvolvem estudos sobre temas relacionados ao proposto pela pesquisa. Para melhor entendimento do assunto, o capítulo será dividido em subtemas, que são: Empreendedorismo e Empreendedor, Ação Empreendedora e Micro e Pequena Empresas.

### **2.1 Empreendedorismo e Empreendedor**

Segundo Filion (1993), o empreendedorismo pode ser definido como o campo que estuda os empreendedores; que examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora. Essa definição se aplica, segundo Fillion, mesmo diante da notável diferença de percepção que cada autor tem sobre esse tema, com suas definições particulares, pois têm como premissas suas próprias disciplinas.

Dolabela (1999) confirma esse pensamento de Filion (1993), ao dizer que, para os economistas, empreendedores são associados à inovação e ao seu papel fundamental no desenvolvimento econômico; para os comportamentalistas, o empreendedor, tem as características de criatividade, persistência e internalidade (capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas); os engenheiros de produção os veem como bons distribuidores e coordenadores de recursos; já para os financistas, eles, os empreendedores, são as pessoas capazes de calcular riscos; para os especialistas em gerenciamento, os empreendedores são organizadores competentes e desembaraçados. Para os profissionais do marketing, empreendedores, são pessoas que identificam as oportunidades e se preocupam com o consumidor.

Paiva Júnior (2004), falando sobre o empreendedorismo, menciona fatores comportamentais dos empreendedores, tais como: estilo gerencial, necessidade de autorrealização e outros fatores sociais e motivacionais. Tais fatores são importantes na formação das bases estruturais psicológicas, capazes de ser a orientação

necessária para a capacidade empreendedora entrar em ação e, assim, ajudar a explicar melhor o desempenho das organizações que surgem a partir de uma ideia advinda da necessidade ou da oportunidade.

Kornijezuk (2004) diz em seu estudo que o empreendedor pode adquirir a capacidade e habilidade de ter atitudes bem sucedidas, é o indivíduo visionário, que aproveita oportunidades, que possui comportamentos, como iniciativa, criatividade, persistência, comprometimento, mas, não necessariamente, está atuando ou criando o próprio negócio, podendo utilizar sua capacidade, habilidades e conhecimentos para um negócio que não é próprio. Além disso, pode também usar esse potencial para obtenção de informações as quais podem ajudar a acompanhar as necessidades dos clientes, identificar problemas e novos mercados, como também a concorrência para seu produto/serviço em cortes longitudinais, para averiguação de resultados.

Segundo Birley e Muzuka (2001), as oportunidades de empreendimento surgem de várias formas e maneiras para aqueles que as buscam, o que pode refletir no conhecimento individual de empreendedorismo e da importância de assumir o negócio que pode ser uma aventura perigosa e arriscada, a qual, se bem sucedida, pode levá-lo ao topo. Caso contrário, quando as coisas certas não são realizadas, as chances de insucesso são igualmente grandes.

Para Reis (2007), o empreendedorismo está potencialmente presente em todo ser humano, a ponto de que, quando se encontra na obrigação de sobreviver e decide iniciar um negócio, sua criatividade, força mental e física sobrepõem em relação às dificuldades apresentadas, enfrentando adversas condições de mercado, deixando de lado os controles e acompanhamentos administrativos e financeiros do empreendimento, direcionando sua atenção para a comercialização e obtenção rápida de dinheiro, muitas vezes sem se preocupar com capacitação e avaliação de mercado.

Para Martens e Freitas (2007), alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Mas Dolabela (2008) diz que o

empreendedorismo é um fator essencialmente cultural, que tem a mesma importância de valores, crenças, hábitos, atitudes e visão do mundo de uma sociedade e ou nação.

Dolabela (1999) explicita que a palavra empreendedorismo é uma derivação resultante da tradução neológica livre da palavra *entrepreneurship*, usada para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil e suas origens. Esse sujeito, o empreendedor, é proativo, sendo capaz de desenvolver uma visão ampla e os caminhos que fazem parte de um todo do planejamento estratégico de seu futuro empreendimento, no qual os envolvidos através de sua persuasão (terceiros, sócios, colaboradores, investidores), também compram a ideia de um futuro de sucesso e confortável diante desse sonho realizado.

Filion (1999) externa que os empreendedores aprendem a partir do que fazem e o que eles fazem está em constante mudança. Sendo assim, é razoável pensar que eles também precisam mudar e aprender a assumir diferentes papéis, de acordo com a evolução de seus negócios. Por sua vez, ele deve sempre buscar maneiras criativas para estruturar seu negócio, buscar novos recursos e alcançar seus objetivos. Através do conhecimento fornecido pelos métodos financeiros, o empreendedor poderá planejar, controlar, analisar e tomar as decisões cabíveis que resultarão no crescimento e no fortalecimento de sua empresa.

Sobre comportamento do empreendedor, McClelland (1972) identificou os dez principais comportamentos empreendedores, que estão sintetizados no QUADRO 1, o qual descreve as características comportamentais dos empreendedores.



Quadro 1: Características e descrições comportamentais dos empreendedores

<b>Características Comportamentais dos Empreendedores (CCE)</b>	<b>Descrição das Características</b>
1. Busca de oportunidade e iniciativa	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, realiza atividades antes do solicitado e busca novas áreas de atuação ampliando seu empreendimento.
2. Persistência	Enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos.
3. Correr riscos calculados	Analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa; coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso.
4. Exigência de qualidade e eficiência	Busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito.
5. Comprometimento	Empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes.
6. Busca de informações	Recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes.
7. Estabelecimento de metas	Fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados.
8. Planejamento e autoconfiança	Planeja o todo, divide-o em partes e estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e busca feedback constante a respeito de seu desempenho.
9. Independência e autoconfiança	Busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações/problemas.
10. Persuasão e rede de contatos	Influência e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia.

**Fonte:** Adaptado de MCCLELLAND (1972).

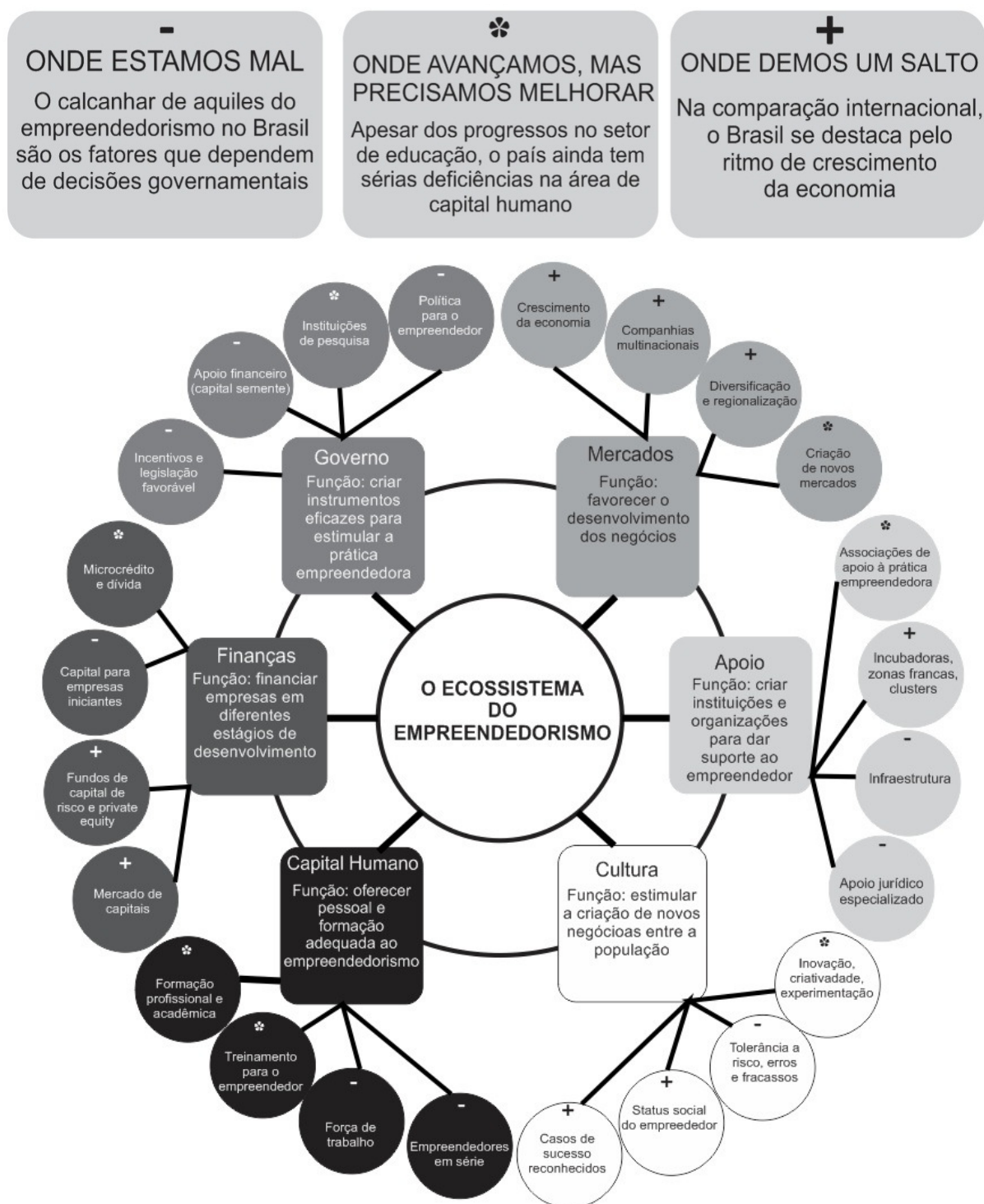
Drucker (2003) diz que o empreendedor precisa buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito, pois os empreendedores podem gerar um entusiasmo contagiante em uma organização, já que os mesmos transmitem um senso de propósito e determinação, o que é mais importante.

O mesmo autor ainda afirma que o empreendedor é a força motriz da economia de qualquer país, pois representa a riqueza de uma nação e seu potencial para gerar emprego, e detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de uma organização, administração, execução, principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos.

A revista EXAME, em sua edição 1012, de 21 de março de 2012 (SEGALA; FAUST, 2012), traz uma figura desenvolvida por Daniel Isenberg, do Babson College, representando o que esse pesquisador nomeou como Ecosistema do empreendedorismo, a qual está reproduzida na FIG. 1, na próxima página. Por meio dessa figura, pode-se perceber que houve mudanças e avanços, mas também que há urgência da implementação das seis dimensões colocadas na figura. Pode-se observar, ainda, a necessidade de os governos criarem instrumentos eficazes para estimular a prática empreendedora, tais como: incentivos e legislação favorável, apoio financeiro, criação de instituições de pesquisa e política para o empreendedor.

Para o Brasil, segundo Zoain, Oliveira e Barone (2007), para os próximos 20 anos deste século, a janela de oportunidades demográfica pode não só se tornar uma grande oportunidade de desenvolvimento e de melhoria para o bem-estar, como também pode representar um grande problema econômico para o país, já que tudo dependerá das políticas socioeconômicas que serão desenvolvidas e implementadas com esse intuito, pois as mesmas poderão propiciar à população economicamente ativa, gerar melhor renda, riqueza, poupança, entre outros itens, sendo assim, uma nova configuração da estrutura socioeconômica futura em termos de distribuição de ativos (educação, propriedade, capital etc.). Por isso, o foco do empreendedorismo no Brasil está no jovem empreendedor, já que afeta diretamente na inclusão desse jovem participante da massa entrante no mercado de trabalho, o qual ajuda a reduzir o déficit de vagas de trabalho, além de gerar novos postos de emprego.

Figura 1 - Ecosistema do empreendedor



Fonte: Segala e Faust, 2012, p.45.

Para ilustrar melhor como anda o empreendedorismo no Brasil, segundo Greco (2010), o comércio varejista é o favorito entre os empreendedores nascentes,

seguidos por atividades, como: alojamento e alimentação, atividades imobiliárias (atividades voltadas à assessoria e consultoria às empresas) e aluguel e indústria de transformação.

Entre os empreendedores de negócios novos, a linha é semelhante com a dos nascentes, apenas com a diferença de que a segunda atividade econômica preferida é a imobiliária e aluguéis. Isso pode ser melhor ilustrado com o QUADRO 2, que mostra a relação de Empreendedores iniciais, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, sob o fator gênero.

Quadro 2: Empreendedores iniciais e Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE - segundo gênero – Brasil 2010

Tipo de Atividade	Gênero	
	Masculino (%)	Feminino (%)
Comércio varejista	19	33
Ind. Transformação	10	12
Alojamento/alimentação	14	20
Atividades serv. Colet.	10	5
Atividades imobiliárias	17	9
Construção	11	1
Transporte/ armazenagem	6	2
Venda/manutenção de veículos	10	-
Comércio atacadista	1	1
Residência com empregados	2	16
Outras atividades	-	1
Total	100	100

**Fonte:** Greco (2010), p. 71.

Como visto no QUADRO 2, a preferência brasileira para novos empreendedores para o gênero masculino está para o comércio varejista e atividades imobiliárias (atividades voltadas a assessorias e consultoria às empresas), tanto quanto a preferência feminina que recai sobre o comércio varejista, sendo o maior foco para as novas empreendedoras.

Essa preferência também é presente quando observada em relação à escolaridade do empreendedor, como visto no QUADRO 3, o que demonstra que o comércio varejista atinge 33% da preferência dos jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos que iniciaram seus empreendimentos, sendo forte também a presença desse ramo para a faixa etária de 25 a 34 anos. Além disso, constata-se que a segunda preferência para ambas as faixas é o setor da indústria de transformação, alojamento e alimentação e atividades imobiliárias (atividades voltadas à assessoria e consultoria às empresas).

Somente na faixa entre 35 e 44 anos, o gênero começa a se dividir quanto às suas preferências, o que se intensifica na faixa etária seguinte que compreende os empreendedores de 35 a 44 anos.

Quadro 3: Empreendedores iniciais e CNAE segundo escolaridade e faixa etária – Brasil 2010

Tipo de Atividade	Escolaridade (anos de estudo)				Faixa etária				
	Sem Ed.	1-4 anos	5-11 anos	Mais de 11 anos	18-24 anos	25-34 anos	35-44 anos	45-54 anos	55-64 anos
Comércio varejista	11%	21%	23%	15%	33%	28%	21%	20%	20%
Ind. Transformação	11%	8%	18%	10%	3%	13%	8%	18%	8%
Alojamento/alimentação	11%	14%	7%	5%	9%	13%	18%	21%	36%
Atividades serv. Colet.	-	3%	7%	10%	9%	6%	11%	2%	4%
Atividades Imobiliárias	11%	5%	1%	30%	15%	14%	15%	5%	16%
Construção	33%	18%	14%	3%	8%	6%	3%	5%	8%
Transporte/ armazenagem	-	4%	7%	10%	7%	4%	2%	2%	4%
Venda/manutenção de veículos	11%	7%	3%	3%	5%	4%	5%	9%	-
Comércio atacadista	-	-	1%	3%	-	2%	2%	2%	-
Residência com empregados	-	9%	12%	3%	9%	6%	13%	7%	4%
Outras atividades	11%	11%	7%	8%	2%	4%	2%	9%	-

Fonte: Greco (2010), p. 73.

Segundo Greco (2010), o comércio varejista é característica maior do empreendedor do sexo feminino, com escolaridade média e idade jovem, sendo que a atividade de alojamento e alimentação chama a atenção das empreendedoras com educação abaixo dos cinco anos de estudo e das pessoas com maior idade. Já para os empreendedores do sexo masculino com escolaridade acima dos onze anos de estudo, as atividades imobiliárias (atividades voltadas à assessoria e consultoria às empresas), no atendimento às empresas, tem sido opção de negócios nascentes.

Sobre a indústria de transformação, o próprio Greco (2010) observa que esta não possui um perfil definido entre a população empreendedora brasileira e é a opção de negócios sem distinção de gênero, idade e escolaridade. Além disso, trata-se de uma tendência o crescimento dos setores de serviços e da indústria de transformação na participação da riqueza do país, além da manutenção das atividades comerciais já existentes.

## **2.2 Ação Empreendedora**

É de vital importância para um empresário dominar os processos de gestão, acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, adotando ferramentas e procedimentos de controle permitindo o gerenciamento estratégico de suas ações e possibilitando uma visão clara do desempenho de seus processos, produtos e serviços junto aos clientes internos e externos, ou seja, aprender a empreender: “empreendedores inovam; empreender é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 2003, p. 39).

Sendo assim, segundo Paiva Júnior (2004, p. 233),

Pode-se acreditar que a ação empreendedora de reconhecimento de oportunidades de negócios corresponde à percepção da possibilidade de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de um novo empreendimento ou da melhoria significativa de um negócio já existente, é uma atividade que pode ser desenvolvida a partir do estabelecimento de uma estrutura organizacional que garanta desempenhos satisfatórios durante a vida efetiva, mas adverte que pouco se sabe sobre a maneira como os empreendedores tenderão a racionalizar

o processo de decisão para identificar as oportunidades emergentes num ambiente repleto de complexidade e incertezas.

O que ocorre antes e depois do início das operações de uma empresa, como também durante sua vida ativa, é o reconhecimento das oportunidades que fazem gerar os negócios, mas pouco se sabe do fato de como são percebidas essas oportunidades.

Para Greco (2010) é fato real que o brasileiro empreende muito quando comparado ao grupo de países pesquisados e monitorado pelo GEM. Esse fato é extremamente positivo, pois permeia as principais bases da mentalidade e da atitude da população pesquisada, no caso, o Brasil. No relatório do GEM Brasil 2010, Greco (2010), na página 87, ressalta também que

As atitudes empreendedoras revelam a disposição geral da população com relação ao empreendedorismo e aos empreendedores. As sociedades são beneficiadas com a presença de indivíduos capazes de reconhecer oportunidades de negócios no ambiente, bem como por aqueles que percebem a própria capacidade e habilidades para explorar tais oportunidades. Além disso, se a atitude geral de um país em relação ao empreendedorismo é positiva, propiciará o suporte para a atividade empreendedora em aspectos como disponibilidade de recursos, apoio de redes de relacionamento, programas de apoio, entre outras.

Essa autonomia de reconhecer tais potencialidades de oportunidades é uma atitude independente de cada indivíduo ou de um grupo de pessoas que, a partir desse ponto em diante, irão começar a viabilizar seu negócio, o que também reflete a habilidade ou desejo de ser autogerido na busca de oportunidades. Sendo assim, para fins desta pesquisa, este será o conceito de ação empreendedora adotada, que embasará todo o desenvolvimento desta, como também as entrevistas, que terão a finalidade de coletar dados e justificar a relevância deste estudo.

Paiva Júnior (2004), ao citar Timmons (1999)<sup>2</sup>, enfatiza que tal reconhecimento desse potencial de cada oportunidade de negócio requer elementos de preparação dos que irão liderar a empresa em questão, como: dominar e saber selecionar uma

---

<sup>2</sup> Timmons, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the Twenty-First**, 1999.

equipe de trabalho e geri-la, vigilância, estudo de riscos, de estilo de vida, de aspectos culturais, sociais e econômicos, como também de seus impactos nos negócios, pois esse *mix* de fatores, sendo controláveis ou não controláveis, afeta a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer tal oportunidade quando com elas se defronta. Assim, esse potencial empreendedor se liberta das questões burocráticas que obstruem o seu caminho na implantação de sua empresa, de seu negócio. Mesmo existindo restrições orçamentárias ou concorrência latente que podem mudar a forma original do impulso empreendedor, isso não será capaz de obstruir a geração de tal negócio já vislumbrado pelo empreendedor.

Todo esse processo é percebido pelo empreendedor, segundo Lee e Peterson (2000)<sup>3</sup>, citados por Paiva (2004), e se torna catalisador para dar *start* ao ato de empreender, dando o ar de independência necessária para a geração do novo empreendimento, mas tudo isso aflora não somente nos ambientes culturais, que reforcem a ação empreendedora dando a manutenção do autocontrole, como também na busca de oportunidades sem pensar nas limitações sociais. Assim, em cada ação que seja movida pela convicção do perfil social que o empreendedor tenha, sempre haverá uma lógica como objetivo final, pois cada empreendedor age movido pelos fins aos quais estes são sempre guiados pela ética normativa e, só posteriormente, se pensará quais serão os meios que terão que utilizar para concretizar seu empreendimento.

Martens e Freitas (2007) deixam claro que alguns termos são análogos. Em seus estudos, usam os termos orientação empreendedora, organização empreendedora e gerenciamento empreendedor para caracterizar a postura do empreendedor, cujas definições estão apresentadas, como se segue no QUADRO 4.

---

<sup>3</sup>LEE, S.M.; PETERSON, S.J. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness **Journal of World Business**. v. 35, n.4, p.401-416, 2000.



Quadro 4 – Definições de orientação empreendedora

Autores	Definições de orientação empreendedora
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.
Stevenson e Jarillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento. São organizações assumidoras de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e os processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

**Fonte:** Martens e Freitas (2008), p. 93.

Paiva Júnior (2004) denominou essa orientação empreendedora como ação empreendedora, e define como:

A ação de empreender do sujeito é marcada pela perda do sentido da condição funcional e pela busca de ética social, de liberdade, de autonomia e de disposição para correr risco. [...] porque o ato de empreender parece estar nos moldes do desejo do ator que empreende coaduna-se com a necessidade de construir um objeto que garanta a sua libertação como ser pensante e responsável pela sua ação. Isso se desvela por meio da autoafirmação e da coragem de lutar pela repercussão coerente de suas crenças e valores na prática social em equivalência com o projeto existencial (PAIVA JÚNIOR, 2004, p. 231).

Essa definição de ação empreendedora é a que vai nortear a pesquisa aqui relatada. Como já dito, é do perfil do empreendedor a preocupação na busca de prover o desenvolvimento econômico e social, sendo este uma força para retribuir o esforço de fazer o gerar e gerir seu empreendimento, pois esta ação tem como fim a busca pela transformação das pessoas pelo ato da cidadania, em que a ética é valorizada a ponto de se tornar uma cultura latente nas pessoas envolvidas no processo da gestão desse negócio novo. O empreendedor atua sobre as pessoas, somando a responsabilidade social com a oportunidade de negócio, e o resultado disso é a profissionalização de pessoas que irão fazer parte desse novo cenário em uma sociedade melhor. Portanto, é uma mão de via dupla e equilibrada que mantém também latente o desejo do empreendedor de colocar em prática suas ideias.

Paiva Júnior (2004) cita Johannisson (1998)<sup>4</sup>, ao afirmar que o envolvimento social é baseado em valores compartilhados e/ou em afeição, que podem vir a ser tão instrumentais quanto o comprometimento econômico no processo de empreender; e complementa dizendo “[...] as articulações que tomam por base aspectos sociais também podem servir os objetivos estratégicos das organizações, sendo assim instrumentos para o alcance destes objetivos” (PAIVA JÚNIOR, 2004, p. 232).

Segundo Mintzberg (2000), a formação de tais articulações ocorre em duas direções, uma deliberada e outra emergente. A diferença fundamental entre elas é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que se realizem intenções, a última permite a noção de aprendizado estratégico, ou seja, as empresas se desenvolvem à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação.

Para o mesmo autor, o efeito de tais articulações pode ser o fato de emergir como resposta a uma situação em evolução, ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. As emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações, não sendo objeto de planejamento. Posteriormente, uma vez bem-sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

---

<sup>4</sup>JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, Nov, 1998, p. 1-41.

Mintzberg (2001) trata dessas articulações como estratégias, e assim cita “[...] nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle”. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?

E continua, ao afirmar:

[...] a criação da estratégia, naturalmente, é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência orientada para a procura agressiva de oportunidades. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade (MINTZBERG, 2001, p. 232).

Dessa maneira, deve-se buscar compreender a importância da deliberação e da emergência para a construção de uma estratégia, havendo lugar para planejamento, intuição, feeling e vários processos cognitivos. A formulação de estratégias nas organizações dependerá da corrente teórica que mais influencie os gestores, e da natureza, complexidade, competição e outros fatores que moldam o ambiente de negócios.

Por tudo isso, Gimenez (1998) cita Kirton (1976)<sup>5</sup> dizendo que, ao se tratar de estratégias, o empreendedor, em geral, tende a apresentar um comportamento inovativo, sendo indisciplinado, desafiador de regras, busca resolução de problemas de diferentes formas, é avesso ao comportamento adaptador, é enfático na precisão do serviço ou produto que está sob sua responsabilidade, tem eficiência, tem disciplina e atenção às normas, com o base na estratégia do ganha-ganha, que provoca como resultado a satisfação de ambas as partes que estão envolvidas no processo em questão.

Para Paiva Júnior (2004), a imagem positiva do empreendedor no ato inovador do negócio, somada à irreverência inata do agente, é a expressão do resgate sociocultural local, que se manifesta na tentativa de impedir a realização por parte de atores institucionais de transplantes tecnológicos indevidos, que possam conturbar tal cultura local; esse esforço em cumprir as obrigações legais validam o

---

<sup>5</sup>KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

espírito de cidadania e a liberdade para denunciar esse tipo de ação institucional que atenta contra a ética social.

Paiva Júnior (2004) diz que a inovação e o empreendedorismo caminham lado a lado, como processos interdependentes, que se autodefinem pela capacidade de ruptura e colocação do novo, seja em produtos, matérias-primas ou mercados, e interferem de forma positiva no desenvolvimento socioeconômico.

### **2.3 Micro e Pequena Empresa – MPE**

A importância do tema que envolve a MPE se torna cada vez mais relevante, devido ao aumento de estudos desenvolvidos, como também ao número de estudiosos que fazem parte de pesquisas relacionadas a assuntos norteadores sobre os aspectos relevantes às MPEs.

Sobre a importância da micro e pequena empresa, Castells (2005) diz:

A segunda tendência identificável, enfatizada pelos analistas nos últimos anos, é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Para alguns observadores, a crise da empresa de grande porte é consequência da crise da produção em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é bem recebido pelas pequenas empresas (CASTELLS, 2005, p. 221).

O mesmo autor acima citado, em outro momento, complementa, ao dizer:

O grande diferencial da pequena e média empresa é a vitalidade e flexibilidade possibilitando ganhos de produtividade e eficiência com relação às grandes empresas, bem como à economia como um todo; e, que, é verdade que as empresas de pequeno e médio porte parecem ser formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo da economia informacional (CASTELLS, 2005, p. 219).

Dependendo do porte, essas empresas se enquadram em categorias distintas, o que pode ser visto no QUADRO 5, e revelam comportamentos socioeconômicos distintos, já que possuem características específicas que lhes permitem obter determinados benefícios. Segundo o Sebrae (2010), as MPEs geram mais emprego

do que a soma total de empresas com mais de cem funcionários, ou seja, mais do que as empresas de grande porte e, assim, ajudam a preservar a saúde da economia de mercado, pois dificultam o surgimento de cartéis, monopólios ou oligopólios.

A proporção de geração de empregos analisada por Greco (2010) é de:

Aproximadamente 55% de todos os empreendedores em estágio inicial esperam criar entre 1 e 5 empregos. Entretanto, apenas 9% dos novos negócios esperam criar 20 (vinte) ou mais empregos, mostrando que é menor o predomínio da projeção de alto crescimento.

Para Greco (2010), essa importância da geração de empregos pelas empresas de micro e pequeno porte é evidente e decisivo na economia do país. Ainda afirma, em suas análises, que no Brasil de cada dez empreendedores em estágio inicial, nove esperam gerar pelo menos um emprego. Mas a expectativa desses empreendedores, em estágio inicial, quando relacionada ao nível de escolaridade, é de criarem pelo menos seis empregos nos próximos cinco anos, 80,4% tem no mínimo o ensino médio completo, sendo que 8,2% são pós-graduados, 23% concluíram o ensino superior, 13,1% iniciaram curso superior e 36,1% completaram o ensino médio. Fica evidenciado que o empreendedor com maior escolaridade tem maiores expectativas de crescimento do seu negócio.

O empreendedor por oportunidade tem maiores expectativas de crescimento de seu empreendimento do que os que o fazem por necessidade, como afirma Greco (2010) em seu relatório, pois a expectativa, quando relacionada ao empreendedorismo por oportunidade, é de 34,9% para não geração de empregos (contra 38,8% para os empreendedores por necessidade) e de 10,3% para a criação de mais de 20 empregos, ou seja, um percentual bem mais significativo do que os 3,5% dos empreendedores por necessidade, como pode ver visualizado no QUADRO 5 na próxima página.

Quadro 5: Expectativa de criação de empregos pelos empreendedores iniciais segundo motivação – Brasil – 2010

Expectativa de criação de emprego (5° ano)	TEA (%)	Oportunidade (%)	Necessidade (%)
<b>Nenhum emprego</b>	36,7	34,9	38,8
<b>De 1 a 5 empregos</b>	40,2	36,6	48,2
<b>De 6 a 19 empregos</b>	15,2	18,3	9,4
<b>Mais de 20 empregos</b>	8	10,3	3,5
<b>Total</b>	100	100	100

**Fonte:** Greco (2010), p. 112.

Além disso, o relatório também afirma que:

A formação de novas empresas gera empregos, distribui renda e cria oportunidades para toda a população. Empreendedores tornam-se exemplos, assumindo riscos ao transformar suas empresas e instigando outras pessoas por meio de suas conquistas e determinação. Portanto, a promoção de um modelo de desenvolvimento, abalizado no estímulo à atividade empreendedora é a forma mais eficiente de impactar a economia e a estrutura das sociedades (GEM BRASIL, 2010, p.106).

Perante o Governo Federal, os critérios de classificação quantitativa dessas empresas se baseiam, principalmente, no faturamento anual das mesmas e da base para o enquadramento de impostos, solicitação de financiamentos e exigências de escriturações contábeis.

Com base também na informação sobre tamanho e porte das empresas, Drucker (1997) considera:

O tamanho não modifica a natureza de empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores, e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1997, p.50).

Quadro 6: Porte do tamanhos das empresas

<b>PORTE</b>	<b>SETOR</b>	<b>EMPREGADOS*</b>	<b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL**</b>
<b>Micro Empresa</b>	Comércio e Serviço	Até 09	Até R\$ 244.000,00
	Indústria	Até 19	
<b>Pequena Empresa</b>	Comércio e Serviço	De 10 a 49	Entre R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00
	Indústria	De 20 a 99	
<b>Média Empresa</b>	Comércio e Serviço	De 50 a 99	
	Indústria	De 100 a 499	
<b>Grande Empresa</b>	Comércio e Serviço	Mais de 99	
	Indústria	Mais de 499	

**Fontes:** \* n° de empregados – Sebrae \*\* Faturamento: Lei Federal n° 9.841, de 05/12/1996

Para o Sebrae e outras entidades, somam-se outros critérios para tal enquadramento, sendo que o critério mais utilizado é o número de funcionários, de acordo com o setor de atuação, como especificado no QUADRO 6.

Para Koteski (2004), diferentes fatores contribuem para a crescente participação desse tipo de empresa na economia brasileira:

- Estudo recente elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) mostra que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, já que este fenômeno exige que as grandes empresas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal;
- Absorção de mão de obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos;
- Constatação de gradual redução nas taxas de mortalidade de micro e pequenos estabelecimentos e uma expressiva taxa de natalidade de micronegócios;
- Estruturas flexíveis que permitem responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas;

- Exigência da modernidade, que requer empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade;
- Espírito empreendedor do brasileiro: o país está em 6º lugar entre os 31 países mais empreendedores do mundo, segundo pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

Oliveira (2010) cita Pinheiro (1996)<sup>6</sup>, ao afirmar que:

As pequenas empresas são oprimidas no seu dia a dia por fatores diversos que afetam sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas (OLIVEIRA, 2010, p.49).

A pequena empresa que consegue ultrapassar os cinco primeiros anos depara-se, muitas vezes, com problemas organizacionais decorrentes do crescimento sem planejamento. A presença da incerteza nos aspectos internos sobre a estrutura organizacional afeta o comportamento estratégico das pequenas empresas. O ambiente externo obriga o dirigente da pequena empresa a adotar uma postura centralizadora de administrar o negócio, e ele prefere agir por conta própria, guiado mais pela sensibilidade que pelos meios técnicos de administração (OLIVEIRA, 2010).

As empresas abordadas por Oliveira (2010) têm estrutura simplificada e de menor custo para iniciar suas operações. Assim, diante do perfil desses empresários e da situação em que se encontram com relação a questões financeiras, é comum encontrá-las com o perfil identificado com a gestão proprietário-gerente, pois mantêm contato direto com os funcionários (caso tenham) e com clientes finais de seu produto ou serviço oferecido. Além disso, ressalta-se que esse gestor entende o seu negócio como uma continuidade de si mesmo e as decisões são tomadas baseadas na racionalidade econômica, política e familiar, já que o poder de direção é localizado e centralizado.

---

<sup>6</sup>PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese de Doutorado em Administração, FEA-USP, São Paulo, 1996.



Reis (2007) diz que a pequena empresa, para sobreviver no mercado, tem que ser competitiva e capaz de enfrentar a concorrência em um mundo sem fronteiras comerciais. Assim, é necessário preparar melhor o empreendedor brasileiro. Essa condição impõe mudanças no comportamento da sociedade e constitui-se numa fonte geradora de vantagens competitivas, mantendo os vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre empreendedores, em que todos os elos estão entrelaçados: sociedade, governo, organizações empresariais, instituições de crédito, pesquisa e ensino. Por isso, as MPEs têm grande capacidade de adaptação às necessidades do mercado, podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às suas mudanças e exigências.

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

Então, é possível fazer a relação do Empreendedorismo com o foco nas MPEs, pois o gestor de organizações desse porte sabe se sobressair diante de algumas dificuldades, como também passar a desenvolver e implementar técnicas profissionais à sua gestão, dando solidez a seu negócio, marcando-o com sua personalidade, já que se baseia em experiências vividas e ou até mesmo das absorvidas em leituras, o que explicita o Sebrae (2005).

O Sebrae (2005) aponta que alguns fatores são condicionantes para que se tenha sucesso nos empreendimentos. Tais fatores são vistos como imprescindíveis para que se consiga vencer em qualquer empreendimento, principalmente nas MPEs, e estão relacionados no QUADRO 7.

Quadro 7: Fatores condicionantes do sucesso empresarial

<b>Categorias</b>	<b>Fatores de Sucesso</b>	<b>Percentual de Empresários</b>	<b>Comentários</b>
<b>Habilidades Gerenciais</b>	Bom conhecimento do mercado em que atua.	49%	Os dois fatores que integram as chamadas <b>Habilidades Gerenciais</b> refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio. Esses fatores foram considerados os mais importantes entre todas as indicações dos empresários.
	Boa estratégia de vendas.	48%	
<b>Capacidade Empreendedora</b>	Criatividade do empresário.	31%	O segundo conjunto de fatores representa uma importante condicionante no sucesso do empresário, aqui reunidos na categoria de <b>Capacidade Empreendedora</b> , formando um grupo de atributos que destaca a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio. Reflete a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir as melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos [...].
	Aproveitamento das oportunidades de negócio.	29%	
	Empresário com perseverança.	29%	
	Capacidade de liderança.	25%	
<b>Capacidade Operacional</b>	Escolha de um bom administrador	31%	O terceiro conjunto de fatores determinantes do sucesso representa a <b>Logística Operacional</b> do empresário, fornecendo as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial. Refletem a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente, alguns dos mais importantes fatores de produção utilizados na atividade empresarial, ou seja, capital, trabalho especializado e tecnologia.
	Uso de capital próprio.	29%	
	Reinvestimento dos lucros na empresa.	23%	
	Acesso a novas tecnologias	17%	

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2005).

## 2.4 Inovação

Para Drucker (1997), a inovação é uma estratégia fundamental para a produção de produtos ou serviços que fazem diferença em relação aos já existentes no mercado e comercializados pela concorrência. Assim, afloram as oportunidades de buscar e satisfazer clientes tendo como foco dessa estratégia oferecer algo novo e diferente para consumidores de um determinado segmento. Essa inovação é um meio de

mudar o ambiente externo e interno da organização, pois é capaz de influenciar o ambiente e ser um dos motivos da sobrevivência de tais organizações frente à concorrência, podendo ser esta em diferentes níveis de intensidade.

Drucker (2003) diz que as características da inovação que são baseadas no conhecimento específico diferem de qualquer outro tipo. São elas: a inovação baseada em conhecimento que requer uma análise metódica de todos os fatores sociais, econômicos ou perceptuais. Esta precisa identificar quais os fatores ainda não estão disponíveis, de modo que o empreendedor possa decidir se esses fatores que faltam podem ser produzidos. Requer um enfoque na posição estratégica. O fato de que a introdução de uma inovação cria um estímulo e atrai uma hoste de outras significa que o inovador tem que estar certo na primeira vez. Dificilmente, ele terá uma segunda oportunidade, o que coaduna com o Greco (2010), quando diz que é “nessa conjuntura que o conhecimento se transforma em um precioso recurso estratégico para a vida das pessoas e dos empreendimentos, dado que desempenha papel fundamental na história”.

Uma postura estratégica com base na inovação está relacionada com a *performance* da organização em que o empreendedor está inserido, uma vez que essa atitude aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado, como afirmado por Martens e Freitas (2007), citando Wiklund (1999)<sup>7</sup>.

Isso também pode ser visto não só no QUADRO 8, o qual traz em ordem de importância a inovação em primeiro lugar, mas também em estudos já feitos sobre o tema relacionando diferentes autores.

A inovação só é percebida como tal, quando comparada com o já existente e quando essa avaliação constata que os atributos e benefícios foram considerados inovadores pelo indivíduo consumidor em consideração ao que existe no mercado do serviço e/ou do produto, sendo que há a possibilidade de agregar valor social ou riqueza. A inovação não só se prende a produtos e serviços novos, mas também a

---

<sup>7</sup>WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

novas tecnologias, novos métodos e processos de trabalho e novas formas de execução de serviços, sendo o mais importante gerar ganho para quem realmente colocou em prática tal inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Quadro 8: Dimensão da orientação empreendedora adotada por diferentes estudos.

<b>Estudos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Inovatividade</b>	<b>Assumir riscos</b>	<b>Proatividade</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Agressividade competitiva</b>
Miller (1983)		X	X	X		
Covin e Slevin (1989, 1991) *		X	X	X		
Covin e Covin (1990) *		X	X	X		X
Guth e Ginsberg (1990)		X	X	X		
Morris, Lewis e Sexton (1994)		X	X	X		
Zahra e Covin (1995)		X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)		X	X	X	X	X
Wiklund (1998, 1999)		X	X	X		
Messeghem (2003)		X	X	X		
Richard et al. (2004)		X	X	X		
Mello et al. (2004)		X	X	X		
Mello e Leão (2005) **		X	X	X	X	X
Wiklund e Shepherd (2005)		X	X	X		
Covin, Green e Slevin (2006)		X	X	X		

\* Estes estudos consideram agressividade competitiva na dimensão proatividade e até mesmo como sinônimos. Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em Covin e Covin (1990) é utilizada como escala de medida da agressividade competitiva a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir proatividade.

\*\* Este estudo aponta para uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

**Fonte:** Martens e Freitas (2008, p.96).

Quando o empreendedor obtém resultados positivos desde o início de suas operações em um determinado negócio, Drucker (2003) o chama de inovador o qual espera por um tempo, mas isso não acontece com a inovação por conhecimento. Os inovadores sempre têm companhias, muito mais que o desejado, e estas, por sua

vez, esperam o melhor momento para ultrapassar o inovador. Isso pode ser melhor explicado quando se domina o conhecimento horizontal dos três enfoques em que se baseia a inovação por conhecimento: sistema completo, no qual a empresa é autossuficiente em toda a cadeia do processo; enfoque no mercado, em que a inovação, nesse caso, almeja a criação de mercado para seus produtos; ocupação de uma posição estratégica, posição que possibilitaria que o inovador de conhecimento ficasse em grande parte imune às extremas convulsões de uma indústria baseada no conhecimento em seus estágios iniciais.

Já a inovação baseada no conhecimento científico ou tecnológico precisa de o agente inovador aprender e praticar a administração empreendedora. Essa é a mais crucial para a administração empreendedora do que qualquer outro tipo, já que há riscos elevados, havendo, portanto, um prêmio mais elevado à previsão, tanto financeira como administrativa, e por ser focada no mercado e dirigida pelo mercado.

Para Greco (2010), o conceito de inovação é aquele em que as boas ideias para o surgimento de novos produtos são para as necessidades reais de consumidores, que atendem a demandas latentes.

Produtos que provêm de desenvolvimento científico, mas que não respondem a uma necessidade por parte dos consumidores estão fadados ao insucesso. Para tanto os empreendedores que inovam ficam em posição de vantagem em relação aos demais, visto que os benefícios da inovação não se limitam às empresas. Para os países as inovações permitem o aumento do nível de geração de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado (GRECO, 2010, p. 117).

O conceito de inovação vem se transformando ao longo dos anos, visto que tal evolução está claramente contida no Manual de Oslo, nas edições publicadas pela OECD em 1992, 1997 e 2005, que diz:

Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. [...] A capacitação para a inovação mais significativa é o conhecimento acumulado pela empresa [...] resultado de processos de

aprendizado que são conscientes e propositais, dispendiosos e demorados, não lineares, dependentes de trajetória e cumulativos (OCDE, 2006, p. 160).

Assim, é possível visualizar que o processo de inovação não é linear, pois se configura fragmentado, descontínuo e irregular, provindo de surtos em certos períodos. Inovações devem, necessariamente, estar disponibilizadas no mercado, aplicadas nas organizações ou transferidas para a sociedade.

Nas análises do Greco (2010), os empreendedores brasileiros que consideram seu produto ou serviço oferecido como novo para todos ou alguns consumidores, chegam ao patamar de 64,2%, esses empreendedores estudaram pelo menos o suficiente para terminarem o ensino médio. Os empreendedores em estágio inicial têm a preferência por empreendimentos referentes a serviços voltados ao consumidor (consumidores estes cada vez mais exigentes), somando 56,9% do total. E apenas 37,5% afirmaram que o seu produto ou serviço encontra pouca ou nenhuma concorrência, portanto, a percepção quanto à ocupação de nichos mercadológicos, para o empreendedor brasileiro, é considerada pouca, já que cerca de 94% dessas novas organizações de micro e pequeno porte estão cercadas e expostas a algum nível de concorrência direta.

### 3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Segundo o Plano Estratégico de Belo Horizonte 2030 – Anexo I (PBH, 2009), no qual consta a avaliação situacional de Belo Horizonte e de sua inserção no contexto metropolitano, é preciso ressaltar que o fato de ser uma das mais complexas metrópoles brasileiras faz de Belo Horizonte objeto de uma ampla variedade de estudos, grande parte deles tendo como foco a análise retrospectiva e a avaliação do contexto atual da metrópole mineira, pois, além da capital Belo Horizonte, há os demais 33 municípios que congregam a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), a 3ª mais populosa e a 4ª mais rica concentração urbana do Brasil.

O perfil da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) pode ser compreendido a partir dos dados que constam também no mesmo plano estratégico (PBH, 2009):

- Extensão territorial: 9.164,1 km<sup>2</sup>.
- População: 4,94 milhões de habitantes (IBGE, 2007). É a 3ª região metropolitana mais populosa do Brasil.
- Densidade demográfica: 539 habitantes/km<sup>2</sup> (IBGE, 2007).
- PIB: R\$ 43,9 bilhões (IBGE, 2006). Ocupa a 4ª posição entre as regiões metropolitanas do Brasil.
- PIB per capita: R\$ 8.841,00 (IBGE, 2006).
- IDH: entre 0,893 (Belo Horizonte) e 0,700 (Nova União).
- Taxa de pobreza: 12,8% (PNAD, 2007).
- Composta por 34 municípios, entre os quais a capital, Belo Horizonte.

A FIG. 2 mostra os municípios que compõem a RMBH, os quais são: Baldim, Belo Horizonte, Betim, Brumadinho, Caeté, Capim Branco, Confins, Contagem, Esmeraldas, Florestal, Ibirité, Igarapé, Itaguara, Itatiaiuçu, Jaboticatubas, Juatuba, Lagoa Santa, Mário Campos, Mateus Leme, Matozinhos, Nova Lima, Nova União, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Rio Manso, Sabará, Santa Luzia, São Joaquim de Bicas, São José da Lapa, Sarzedo, Taquaraçu de Minas e Vespasiano.

**Figura 2: Perfil da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH)**

Fonte: PBH, 2009.



O perfil do município de Belo Horizonte/MG é caracterizado por:

- Extensão territorial: 330,9 km<sup>2</sup>
- População: 2,41 milhões de habitantes (IBGE, 2007). É o 5º município mais populoso do Brasil.
- Densidade demográfica: 7.270 habitantes/km (IBGE, 2007)
- PIB: R\$ 19,4 bilhões (IBGE, 2006). Ocupa a 4º posição entre as capitais do Brasil.
- PIB per capita: R\$ 8.095,00 (IBGE, 2006)
- IDH: 0,839 (PNUD, 2003). Ocupa a 8º posição entre as capitais do Brasil.
- Taxa de pobreza: 14,17% (IPEA, 2000)
- Regiões administrativas: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova.

Também segundo o Plano Estratégico (PBH, 2005), o município de Belo Horizonte pode ser considerado com uma metrópole internacional, quando comparado a outras capitais, tais como: Paris, Bangkok, Cidade do México, Buenos Aires, Seul e Tóquio, pois estas também geram entre 30% a 50% do PIB de seus países e compartilham outras semelhanças, como:

- Influência no âmbito internacional;
- Grande população, mercado interno pujante e mão de obra qualificada;
- Polarização sobre áreas metropolitanas;
- Sede de importantes empresas transnacionais, multinacionais ou grandes empresas nacionais;
- Centro financeiro moderno e de grande porte;
- Parque manufatureiro inovador e de escala internacional; e
- Infraestrutura voltada a atividades terciárias e quaternárias (serviços avançados) de ponta (centros de convenções, aeroportos e rede hoteleira moderna).

O mesmo documento confirma que o município de Belo Horizonte, somado às duas metrópoles globais brasileiras – Rio de Janeiro e São Paulo –, fazem parte de um

mesmo espaço geoeconômico, já que a capital mineira também conta com uma localização logística privilegiada no contexto sul-americano, a qual permite sua articulação com as principais economias da América do Sul, o que tem implicações positivas para a atração de investimentos produtivos, tornando relevante sua presença em tal contexto.

Essa inserção no Eixo Mercosul-Chile amplia a possibilidade de internacionalização e, assim, constitui uma importante plataforma de integração do município de Belo Horizonte com os sistemas econômicos mundiais, já que o espaço formado pelos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais reúne cerca de 40% da população brasileira e 55% do PIB gerado no Brasil (PBH, 2009).

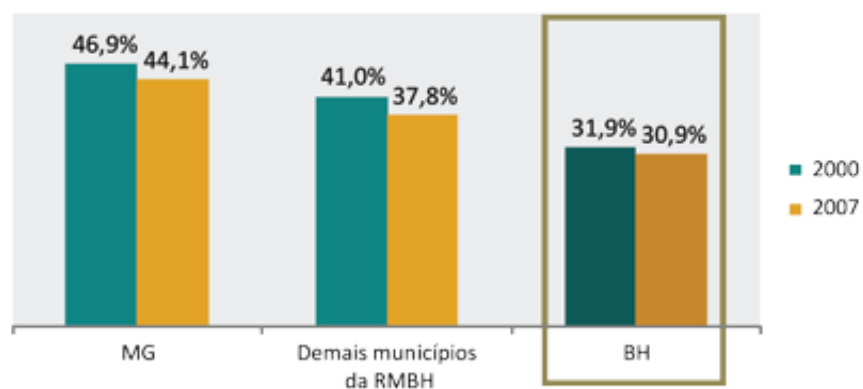
Em relação ao perfil do setor empresarial, Belo Horizonte tem 66,4 mil empresas e 1,2 milhão de empregos formais, contribuindo com 16,6% e 30,1% das empresas e empregos formais de Minas Gerais, respectivamente.

Entre 2000 e 2007, a Capital apresentou crescimento tanto do número de empresas como de empregos, porém abaixo da média da RMBH e do Estado. As MPEs, embora tenham reduzido a participação relativa na geração de empregos, são muito significativas para geração de renda, em especial nos demais municípios da RMBH. No Plano Estratégico, é informado que:

observa-se que cerca de 20% das pessoas que abrem o seu próprio negócio na RMBH conseguem se tornar empregadores, acima das médias das metrópoles fluminense e paulista. Esse indicador pode ser interpretado como uma aproximação da qualidade do ambiente de negócios e do empreendedorismo local (PBH, 2009, p.47).

Isso pode ser visto na FIG. 3, da próxima página, que foi criada a partir dos dados levantados no Ministério do Trabalho para os anos de 2000 a 2007.

Figura 3: Participação das MPES no total de empregos, em Minas Gerais, na RMBH e em BH



Fonte: PBH, 2009, p.45,

Uma vez apresentada a ambiência deste estudo, o próximo capítulo traz a definição do caminho metodológico que foi utilizado para a pesquisa.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo visou traçar uma investigação sobre as ações empreendidas por um grupo de micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) para se inserir e se manter no mercado, na ótica dos próprios empreendedores. Assim, identificou-se os motivos que levaram os empreendedores a empreender seus negócios; assim como também se investigou-se estratégias e ações adotadas pelos empreendedores visando à sobrevivência no mercado e ao crescimento, e identificou-se as reações dos empreendedores perante resultados negativos obtidos.

Tendo este propósito, a pesquisa foi do tipo descritiva, já que esse tipo de pesquisa tem o intuito de descrever as características e relações existentes no fenômeno investigado e relacionar as opiniões, assim como analisar a projeção de cada um dos entrevistados.

Sobre isso, Flick (2009) diz que parte de uma abordagem qualitativa em relação ao mundo assume uma postura descritiva em relação ao mesmo, o que faz com que os vários contextos sejam congruentes e tornem a mesma base epistemológica. O mesmo autor ainda afirma que a dificuldade de formular uma definição genérica deste tipo de pesquisa e, também, de tais desdobramentos faz levar à consolidação da pesquisa qualitativa no campo acadêmico e da orientação para o ensino, formação, qualificação e elaboração de teses.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, que, segundo Godoy (1995), tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental, já que esse tipo de pesquisa tem foco na análise empírica dentro do ambiente natural.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa se reflete na obtenção de resultados de forma holística, fazendo-se entender pela complexidade do fenômeno como um todo, em que também vale somar a análise das interpretações dos pensamentos,

sentimentos e ações dos sujeitos, foco da pesquisa, o que resulta em uma ordem dando margem para gerar o conhecimento possível de mensurar.

Para Vergara (2005), a pesquisa qualitativa trabalha num contexto de descoberta de conhecimentos, de exploração da visão de um mundo dos sujeitos e não padroniza a forma de pesquisar, provoca desdobramentos ao iniciar análises dos dados obtidos com entrevistas e pesquisas de fontes secundárias, ou seja, material com base empírica.

Triviños (1987) diz que, quando se está empenhado na caracterização da pesquisa qualitativa, isso pode ajudar na concretização desse propósito, desde que se tenha em mente, ao desenvolvê-la, o delineamento a que a mesma se propõe.

Para obter informações sobre o tema proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas. Isso está em conformidade com o que Ludke e André (1986) dizem sobre a pesquisa qualitativa supor o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo pesquisada, sendo o trabalho de campo a via de ligação de forma intensiva para a obtenção de dados resultantes dessa forma de investigar.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso. Para Yin (2001), esse é o tipo de pesquisa empírica que possibilita a averiguação dos fenômenos contemporâneos no seu contexto e ambiente real; isso quando os limites entre os fenômenos e tais contextos não estão bem aclarados ou delimitados. Para a obtenção de dados mais conclusivos e de robustez em sua informação, são utilizadas diversas fontes de evidências (YIN, 2001, p.27).

Para Bisquerra (2009), pode-se estudar um grupo reduzido de sujeitos que detêm características de representatividade mais global, como um sujeito, uma classe, uma escola, uma comunidade etc., pois o objetivo consiste em estudar profundamente e analisar intensivamente os fenômenos que constituem o ciclo vital da unidade, com vistas a estabelecer generalizações sobre a população à qual pertence.

A investigação de uma organização ou do sujeito no qual a pesquisa se foca torna-se mais profunda sempre que se tem o objetivo de testar e validar as hipóteses ou questões a que a pesquisa se refere, e que foram construídas a partir do referencial teórico. Segundo Yin (2001, p. 26)

objetivo de evitar desajustes exagerados – isto é, quando você estiver planejando utilizar um tipo de estratégia e perceber que outro é mais vantajoso em seu lugar [...] a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa, é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada.

#### **4.1 Unidade de análise e sujeitos de observação**

Lazzarini (1995) diz que a unidade de análise é o objeto central de uma pesquisa, mesmo que normalmente encontrada, sendo definida como: indivíduos, grupos e até organizações, mas também pode ser uma atividade, um processo, um aspecto ou até uma dimensão comportamental, organizacional e social.

Nesta pesquisa, a unidade de análise foi composta por dez micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte, de segmentos diversos. A escolha das empresas se deu devido a alguns itens: estarem enquadradas no perfil que o Sebrae (2010) e o Greco (2010) definem como empreendimentos de micro e pequeno porte, ou seja, terem até 100 funcionários e apresentarem faturamento anual que não ultrapassa a margem de R\$ 2.600.000,00. Além disso, levou-se em consideração a acessibilidade das empresas, pois, das 25 empresas primariamente consultadas que se enquadram no perfil de micro e pequena empresa com o perfil inovador e com tempo de vida dentro do parâmetro pesquisado - 42 meses (empreendedores iniciais) -, somente 18 estavam realmente dentro do perfil e destas, apenas 10 aceitaram passar pelo estudo.

Segundo Vergara (1998), os sujeitos da pesquisa são pessoas que fornecerão os dados necessários para que a pesquisa traga elementos significativos para a compreensão do fenômeno estudado. Nesta pesquisa, os sujeitos serão os empreendedores dos negócios que compõem a unidade de análise definida,

totalizando dez entrevistados. Todos pertencem ao perfil de empreendedores iniciais, conforme a categorização feita por Greco (2010), pois seus empreendimentos ainda não ultrapassaram a margem de 42 meses de vida.

Vale salientar que a atuação desses empreendedores ocorre em segmentos distintos, o que contribui para a obtenção de dados em diferentes cenários de atuação. Também foi levada em conta a acessibilidade do pesquisador a tais empreendedores. Os sujeitos e a área de atuação de seus empreendimentos são:

Empreendedor 1- móveis planejados;

Empreendedor 2 - *sex shop* virtual;

Empreendedor 3 - segmento de perfis e estruturas em aço galvanizado;

Empreendedor 4 - farmácia de manipulação e homeopatia;

Empreendedor 5 - estúdio cabeleireiro;

Empreendedor 6 - empresa de design para decoração com base em alumínio;

Empreendedores 7 e 8 - brindes personalizados;

Empreendedor 9 - escola de dança flamenca;

Empreendedor 10 - empresa representante de moda.

Os entrevistados tiveram o início de seus negócios com certa precocidade no quesito idade, pois o entrevistado 2 teve início com 16 anos, o entrevistado 3 com 17 anos, os entrevistados 1 e 9 com 18 anos, o entrevistado 5 com 19 anos, os entrevistados 4 e 7 com 24 anos, o entrevistado 8 com 29 anos, o entrevistado 10 com 30 anos, e o entrevistado 6 com 32 anos, sendo a média de 22 anos, para os entrevistados, no que se refere ao início dos seus empreendimentos. Essa constatação não está em consonância com o Greco (2010), que aponta que a maior parcela está compreendida entre 25 a 34 anos, no estudo longitudinal de 2002 até 2010, sendo o valor percentual desse dado 16,7% do total de empreendedores brasileiros, e, no último ano do GEM (2010), esse valor é de 22,2% para essa mesma faixa etária.

Segundo Zouain e Barone (2007), nos últimos anos, o Brasil tem passado por uma demanda grande de entrantes no mercado de trabalho, mas sem serem absorvidos pelas grandes empresas, característica do decorrer do primeiro terço desse século. Com isso, o Brasil alcançou a chamada janela de oportunidade demográfica<sup>8</sup> que estará presente em nossa realidade por mais 30 anos.

## 4.2 Técnica de coleta de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevistas individuais semiestruturadas para a coleta de dados, já que a pesquisa qualitativa foca na profundidade quanto ao objetivo do estudo. Sendo assim, a entrevista se fez um instrumento indispensável, pois pôde facilitar a compreensão detalhada das crenças, sentimentos, atitudes e valores.

De acordo com Flick (2009), o estudo com entrevista pode ser difícil, a princípio, por não saber quem se abordar, já que o pesquisador estará interessado em encontrar pessoas com mais conhecimento para dar informações sobre o tópico e como também buscar diferentes pontos de vista; mas pode ser também o grande diferenciador, como dito por Yin (2001), que afirma que o estudo de caso detém o poder de ampliar a capacidade do pesquisador, já que o mesmo irá lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para Triviños (1987) e Yin (2001), as entrevistas semiestruturadas devem ocorrer quando há necessidade da existência de um questionamento apoiado em teoria ou

---

<sup>8</sup> *Janela de oportunidade demográfica* consiste em uma estrutura demográfica com as seguintes características específicas: a maioria da população encontra-se na faixa etária entre 15 e 64 anos (a população economicamente ativa); a taxa de crescimento populacional cai fortemente (no Brasil, de 2,89% a.a. entre 1960 e 1970 para 1,64% a.a. entre 1991 e 2000); a razão de dependência cai (representa a população economicamente ativa (15 - 64 anos) dividida pela população jovem (0 - 14 anos) mais a população idosa (65 anos ou mais). Um decréscimo na razão de dependência indica que uma maior população estará apta à atividade economicamente ativa, ou seja, ao trabalho e, então, há um maior potencial de geração de riqueza e renda *per capita* (no Brasil, caiu de 63,5% em 1993 para 51,1% em 2003); a percentagem de idosos é crescente, mas menos que em países com estruturas populacionais envelhecidas; aumenta a taxa de expectativa de vida e caem as taxas de fecundidade e mortalidade.



hipótese, sendo esta relacionada aos fatos investigados. A flexibilidade desse tipo de entrevista permite, fazer, para o sujeito pesquisado, muitas perguntas que ajudarão na compreensão do tema.

Portanto, os dados coletados com essas entrevistas descreveram os objetivos e as ações das micro e pequenas empresas a serem estudadas, sendo capaz de justificar e explicar as questões abordadas nos objetivos gerais e específicos e contextualizadas no referencial teórico. Foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para as entrevistas, o qual consta no Apêndice A deste projeto. Além disso, a relação entre as perguntas do roteiro e os objetivos da pesquisa é apresentada no Apêndice B.

Triviños (1987) e Yin (2001) afirmam que o investigador deve oferecer todas as perspectivas possíveis, para que o sujeito entrevistado fique à vontade ao ponto de expressar o máximo de naturalidade e espontaneidade e, assim, obter resultados mais profundos, o que enriquece a investigação.

Frota (2005) afirma que será possível obter dados mais profundos com o uso de meios mais significativos dentro do estudo de caso, sobretudo, quando cada pessoa é considerada um caso específico, à medida que é constituída pelo relato pessoal do informante acerca das situações vividas, o que faz possível a investigação do fenômeno da mudança, que dificilmente é obtida mediante outros procedimentos da pesquisa social.

Também foi efetuado o levantamento documental dos planos estratégicos feitos pelos empreendedores entrevistados, que visou ao enriquecimento de material com mais dados. Segundo Yin (2001), o uso da análise documental é importante, já que esses documentos complementam e valorizam as evidências oriundas de outras fontes.

### **4.3 Técnica de análise de dados**

Franco (1986) enfatiza que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto. Esta pesquisa foi feita

pela técnica de análise de conteúdo tipo categorial-temática, a qual consistiu em descobrir os núcleos de sentido que compõem o significado do objeto foco estudado.

Assim, a análise temática ajudou a descobrir os temas e aprofundá-los, já que, desse ponto, tornaram-se possíveis os testes de hipóteses durante o estudo e a análise de dados. Desse ponto em diante, segundo Goulart (2006), se deve organizar a apresentação de materiais em grupos de significados, evitando que sejam apresentados muitos itens sem comentários do autor da pesquisa.

Para Franco (1986), além de enriquecer sobremaneira a interpretação dos resultados, essa análise parece mais coerente quando se admite que a objetividade do conhecimento humano seja sempre relativa, pois o objeto do conhecimento e o sujeito que conhece se interrelacionam constantemente em um processo de ação mútua e recíproca. Assim, não se limita à subjetividade e sim compatibiliza os dados empíricos com os pressupostos teóricos e suas explicações embasadas nos contextos que realmente fazem parte dos sujeitos pesquisados.

As interpretações consistem no estabelecimento de uma relação entre a análise dos resultados feita pelo pesquisador com base na leitura da realidade e a teoria que fundamenta esta pesquisa. Seguindo cuidados ao concluir tais interpretações, deve-se atentar, segundo Goulart (2006), para a objetividade do sentido e sua compreensão, fazendo com que as ideias tragam o discernimento correto do contexto apresentado e não o viés afetivo e ideológico, o qual pode mudar o real resultado da pesquisa quando esta não é feita com imparcialidade, evitando a 'dissonância cognitiva' do pesquisador.

Ainda de acordo com essa autora, o objetivo final e mais importante desse tipo de análise é a produção de interferências válidas, pois é o recurso de interpretação de dados mais importante, já que relaciona o meio de processo com os seus efeitos.

Assim, a pesquisa utilizou da análise de conteúdo na modalidade temática, pois, segundo o que diz Vergara (2005), essa é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, categorizando, ou seja, isolando, os elementos sob um título genérico e agrupado

posteriormente. Assim, esse meio de trabalho passa a ser o parâmetro para o conhecimento verdadeiro do cerne dos objetivos já explicitados anteriormente.

Por isso, e coadunando com os objetivos deste estudo, a análise de conteúdo foi desenvolvida a partir dos relatos de experiências dos sujeitos entrevistados e também de seus sentimentos, o que foi de alta relevância, pois a interpretação foi dada com base na realidade do fenômeno e do cenário estudados.

Após essa análise de conteúdo, foi possível fazer um levantamento mais apurado dos dados, condensando as respostas de relevância e maximizando os valores ressaltados pelos entrevistados, com a ajuda de um estatístico.

Assim, as respostas aos objetivos específicos deste estudo tornaram-se mais claras, dando robustez e relevância a esta pesquisa.

A metodologia adotada neste trabalho está apresentada de forma sintética no QUADRO 9.

Quadro 9: Resumo da metodologia da pesquisa

Tipo de Pesquisa	Qualitativa, descritiva e estudo de caso.
Unidade de Análise	Nove empresas de diferentes segmentos que estão no perfil de micro e pequena empresa.
Sujeitos da Pesquisa	Os empreendedores dessas empresas.
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada, pesquisa documental.
Análise dos Dados	Análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos na discussão sobre as ações empreendidas por micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH. Essa discussão permitiu saber o que tais atores fazem para se inserir e se manter no mercado na ótica dos próprios empreendedores.

Para tanto, essa discussão gerou objetivos específicos que, com a realização desta pesquisa, buscaram levantar informações, experiências e percepções dos entrevistados sobre o que compreende a sua percepção do significado de ação Empreendedora; sobre a implementação da ação empreendedora em suas organizações; sobre a sobrevivência das organizações perante o mercado, sendo que essa última questão foi segmentada em saber sobre as reações dos empreendedores perante resultados negativos obtidos, e sobre a estratégia, após avaliações, com o intuito de permanência e crescimento no mercado.

Há cuidados que devem ser tomados quando se decide realizar uma pesquisa, pois o pesquisador deve ter a consciência de que está estudando um fragmento da realidade, não devendo, portanto, generalizar seus resultados a outras realidades, segundo Bourdieu (2007<sup>9</sup>).

Na apresentação do resultado da pesquisa, faz-se necessário ressaltar que é um recorte dos dados que foram levantados em entrevistas, sempre respaldado na teoria, e visando os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram transcritas em sua íntegra e resultaram em um material vasto, o qual possibilita análises de diferentes pontos de vista. Neste capítulo, foram feitos recortes a partir do referencial teórico e foram privilegiadas as falas dos entrevistados para exemplificar o que foi estudado, uma vez que não é viável apresentar todo material relevante transcrito das entrevistas realizadas.

---

<sup>9</sup> Os demais cuidados são: não confundir rigor com rigidez; desconfiar de recusas sectárias de técnicas que possam ser pertinentes; pensar relacionalmente, pois o real é relacional; e não cair na armadilha do objeto pré-construído (BOURDIEU, 2007).

Os trechos selecionados das entrevistas estão apresentados com identificação somente da palavra entrevistado seguida de um número que identifica cada um deles, mas garante o anonimato dos empresários.

Também vale ressaltar que correções ortográficas que não prejudicassem a integridade da análise das entrevistas foram realizadas com o intuito de facilitar a leitura e reflexão da mesma.

### **5.1 Quanto à percepção do significado de Ação Empreendedora**

A percepção do significado da palavra ação empreendedora, pelos entrevistados, reflete a coragem e proatividade diante de situações que diferem de sua rotina diária, levando-os a adotar iniciativas inovadoras. Isso está em consonância com Dolabela (1999), quando diz que empreendedores são associados à inovação, e com Kornijezuk (2004), para quem o empreendedor pode adquirir a capacidade e habilidade de possuir comportamentos, como: iniciativa, criatividade, persistência, comprometimento. Isso pode ser confirmado na fala de um dos entrevistados, que diz:

*... no meu conceito, é você fazer algo ocde uma maneira própria, de uma maneira inovadora e diferente. É uma atitude, uma atividade ou uma ação mesmo que você toma com o intuito de fazer algo, de uma maneira diferente, e isso vale pra qualquer outra coisa. [...] a gente desenvolveu uma linha de produto, similar a que existia no mercado, porém com algumas propriedades, por exemplo, materiais mais simples, ou capacidade de carga menor, viabilizou para o cliente de médio e pequeno porte comprar. Isso foi uma das maiores ações que a gente fez. Mas além disso uma das coisas que eu destacaria: o fato de a gente ter apostado em vender estrutura pela internet, foi um ponto que, foi uma coisa que eu fiz sozinho na época. (Entrevistado 3)*

O destaque do entrevistado acima coaduna com Kornijezuk (2004), pois afirma que empreendedor é o indivíduo visionário, que aproveita oportunidades e pode usar esse potencial para obtenção de informações as quais podem ajudar a acompanhar as necessidades dos clientes, a identificar problemas e novos mercados, como também como a concorrência para seu produto/serviço em cortes longitudinais, para averiguação de resultados.

Esse mesmo perfil de empreendedor pode ser constatado nas falas dos entrevistados 8 e 4, os quais ressaltam suas percepções sobre o que é ação empreendedora quando dizem:

*... é quando você, com um pouco de sagacidade e coragem transforma oportunidade em acontecimento, num fato real e palpável. É justamente você pegar uma oportunidade que pode ser num momento ruim ou num momento bom e transformar essa oportunidade em algo palpável. (Entrevistado 8)*

*... em primeiro lugar coragem, coragem pra você correr atrás daquilo que você acha ideal, que vai dar certo. Então, eu acho que o empreendedor tem que ter coragem. (Entrevistado 4)*

Também a ação empreendedora pode ser motivada pela obrigação de sobreviver e enfrentar adversidades que até então eram abstratas a esse “novo” empreendedor, que, mesmo assim, descobre meios, aprende rapidamente, supera tais obstáculos e transforma sua ideia em um negócio. Os entrevistados 7, 8 e 6 vivenciaram isso:

*O [nome da empresa] nasceu depois que eu fui mandada embora de uma empresa de brinde que eu trabalhava e eu vi uma oportunidade de permanecer nesse segmento.*

[...]

*Primeiro, eu acho que a falta de paciência de continuar sendo funcionária de alguém e ir alimentando o sucesso de outra pessoa que não fosse eu. Segundo, porque eu estava, ia ficar desempregada e eu precisava de um emprego. Na verdade eu uni o útil ao agradável. Eu seria empregada, mas eu seria empregada de mim. (Entrevistado 8)*

*... Eu estava trabalhando numa empresa de despachante, o cara não assinava minha carteira de jeito nenhum. ... (Entrevistado 7)*

*... na verdade a minha formação é administração de empresas e eu mexia com RH a minha vida toda aí do hobbie, dos portas retratos que eu comecei a fazer, virou empresa. Eu fui para uma feira em São Paulo, a primeira edição de uma feira do segmento de presentes. E dessa feira de presentes eu recebi um pedido de oito mil porta-retratos e ali surgiu a minha empresa. [...] na verdade adorava o que eu fazia, gostava muito dos Recursos Humanos, mas com esse grande pedido tinha que optar. Ou continuar com empregado na Administração de Empresas ou partir para uma carreira solo. Então resolvi partir para carreira solo. (Entrevistado 6)*

Esses recortes estão em consonância com Reis (2007), segundo o qual o empreendedorismo está potencialmente presente em todo ser humano, a ponto de que, quando se encontra na obrigação de sobreviver e decide iniciar um negócio,

sua criatividade, força mental e física sobrepõem as dificuldades apresentadas, enfrentando adversas condições de mercado, deixando de lado os controles e acompanhamentos administrativos e financeiros do empreendimento, direcionando sua atenção para a comercialização e obtenção rápida de dinheiro, muitas vezes, sem se preocupar com capacitação e avaliação de mercado.

Não importa o termo utilizado para a ação empreendedora, o fato é que os entrevistados têm agido em prol dos seus próprios negócios, e essa coragem impulsiona o empreendedor sem deixá-lo preso à falta de criatividade e o leva a lutar para transformar o contexto em que decidiu instalar seu empreendimento. O envolvimento social de cada instituição faz do seu entorno um ambiente muito melhor. A coragem para empreender e fazer valer o direito de ser social e cumprir esse papel tem sido o grande desafio de qualquer empresário que queira ser bem-sucedido em seu negócio. O entrevistado 5 ressalta a importância da ação empreendedora envolver outras pessoas, quando diz:

*... Uma ação empreendedora é quando ele, o empreendedor, vê o próprio lucro da empresa, mas também motivando várias pessoas a crescer junto com ela. Não só pra si, mas abrindo um leque para ser um conjunto de pessoas com o mesmo objetivo. Assim dá prioridade à empresa, mas vinculando não só pra si e sim abrindo pra outras pessoas, dando-se um legado pra várias pessoas, isso é o que eu acho. (Entrevistado 5)*

Nesse sentido, o empreendedor, às vezes, extrapola em sua sede de vencer, mas isso não isenta seu desejo de ir adiante e nem sua criatividade em praticar coisas novas para ver seu empreendimento dar certo. Paiva Júnior (2004) julga que a inovação e o empreendedorismo caminham lado a lado, como processos interdependentes, que se autodefinem pela capacidade de ruptura e colocação do novo, seja em produtos, matérias-primas ou mercados, e interferem de forma positiva no desenvolvimento socioeconômico. A fala do entrevistado 10 corrobora a opinião de Paiva Júnior (2004) e mostra o quanto a ação empreendedora está cada dia mais em evidência e exigindo uma postura inovadora e de renovação constante das empresas, já que esse empreendedor teve que reformular sua forma de trabalho para obter resultados, tudo embasado em sua própria vivência.

*...uma ação empreendedora... eu acredito que seja... alguma coisa que eu faça aqui dentro que seja um diferencial pra que dê certo pra eu cativar mais cliente e fazer a minha empresa bombar mais, entendeu? É tá trabalhando pra isso, pras coisas*

*darem certo. [...] É você procurar fazer uma ação que dentro do meu contexto que nenhum outro escritório de representação faça, uma coisa que eu tenha inventado e que tenha dado certo, cativar mais cliente, vender mais etc. (Entrevistado 10)*

### **5.1.1 Quanto à implementação da ação empreendedora**

A transformação da vida de cada empreendedor depende dos objetivos e da meta traçados para seu negócio. Para Drucker (2003), empreender é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza; exige o acompanhamento do desempenho do empreendimento interna e externamente para que o domínio do processo seja complacente com o objetivo lançado e para que atenda à necessidade de explorar oportunidades com essa mesma finalidade. O entrevistado 2 fala sobre essa situação na qual sai do virtual e ganha âmbito presencial com foco em obter mais vendas

*... A primeira foi a ideia da venda porta-a-porta, saindo somente do virtual, levando a questão além do preço, produtos exclusivos como diferencial, que mesmo em grandes concorrentes, em grandes lojas você não vai encontrar. (Entrevistado 2)*

O entrevistado 3 fala sobre a novidade para o ramo, em que aderiu ao meio virtual para obter melhores resultados de venda.

*... vender estrutura pela internet, foi uma coisa que eu fiz sozinho na época... (Entrevistado 3)*

Um dos pontos para o sucesso dos novos empreendimentos com porte de micro e pequeno é ser competitivo. Reis (2007) observa que a pequena empresa, para sobreviver no mercado, tem que ser competitiva, capaz de enfrentar a concorrência em um mundo sem fronteiras comerciais. Também vale ressaltar as características comportamentais dos empreendedores de pequenas empresas que influenciam diretamente a forma de gerir o seu negócio, e as percepções de fatos do dia a dia que, às vezes, mudam totalmente o rumo do negócio. O entrevistado 4 ressaltava essa mudança, que, para a época, foi algo muito inovador. Segundo ele,

*... naquela época, uns trinta, quarenta anos atrás, quando eles começaram a perceber que pessoas e clientes começaram a buscar dentro da drogaria raízes disso*



*ou daquilo.[...] Epa! Tá começando um nicho novo aí, então eles então resolveram fechar a drogaria e trabalhar somente com homeopatia e fitoterapia. (Entrevistado 4)*

Assim, é possível estabelecer a relação entre o Empreendedorismo e as MPEs, pois o gestor de organizações desse porte sabe não só se sobressair diante de algumas dificuldades, como também desenvolver e implementar técnicas profissionais à sua gestão, dando solidez a seu negócio, marcando-o com sua personalidade, já que se baseia em experiências vividas e ou até mesmo das absorvidas em leituras, o que explicita o Sebrae (2005).

## **5.2 Quanto à estratégia para permanência e crescimento no mercado**

O empreendedor usa várias estratégias em seus empreendimentos sempre com foco no resultado, tais como: buscar novos parceiros para seu negócio, tomar atitudes que considera arriscadas, mas com coragem para enfrentar todas as possíveis consequências, com muito diálogo e enfoque na busca de novas informações, sempre levando para o lado do aprendizado e, assim, mantendo-se vivo no mercado diante de sua concorrência.

Os entrevistados 3, 5 e 7 falam sobre isso:

*... A gente poderia ter aguardado o início do ano que vem pra fazer e fizemos agora, porque acreditamos que daria resultado. É um negócio, até relativamente óbvio, que em outras empresas é comum, mas pra uma empresa do nosso porte e do nosso segmento isso ousado, até demais, as outras empresas não trabalham dessa maneira e a gente tá sendo pioneiro no uso de robô na fábrica, para estrutura metálica. A gente foi a empresa no nosso segmento que mais participou desses eventos, a que atendeu maior número de pessoas, que apareceu em todos os lugares, então assim, a gente conseguiu, como se diz, tomar uma atitude que foi: olha a gente vai participar de evento, porque ninguém participa, então começamos a atender loja que ninguém atendia, aí fomos pra atender loja no Brasil inteiro, fomos participar de feira pra tudo quanto e lado. (Entrevistado 3)*

*... eu estou buscando conhecimento com as pessoas que conhecem. Então, eu tenho vários parceiros, que é amigos entre si que me ajudam, que estão tentando me ajudar. (Entrevistado 5)*

*... a empresa cresceu junto com, eu vou falar, duas pessoas, por trás dessas duas pessoas, empresas, que é a nossa empresa de contabilidade, que nos auxiliou*

*demais e nos auxilia ainda o crescimento. E o nosso consultor [...] em planejamento estratégico. (Entrevistado 7)*

Essas falas acima estão de acordo com McClelland (1972) o qual identificou que uma das características do empreendedor é ter a seu favor o ato de influenciar e persuadir pessoas para agregar a seu empreendimento, agir de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negociar e fazer as pessoas acreditarem em determinada ideia e, para isso, recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca pessoalmente informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Completa dizendo que os empreendedores buscam exceder os padrões de excelência e têm energia para trabalhar muito.

O entrevistado 8 exalta essa importância de criar meios para que, a seu redor, estejam pessoas que possam de alguma forma ajudar o empreendimento a crescer. Ele diz

*... a empresa precisava de uma consultoria, até porque a gente é muito jovem e na realidade eu sou a parte que não tenho os meus pés muito no chão, né! , quando a gente foi conversar com essas pessoas [consultor contábil e de planejamento estratégico] e essas pessoas começaram a entregar pra gente ferramentas pra poder resolver a situação, ficou mais fácil... depois disso o [nome da empresa] realmente teve uma outra identidade. (Entrevistado 8)*

O empreendedor atua sobre as pessoas, somando a responsabilidade social com a oportunidade de negócio, e o resultado disso é a profissionalização de pessoas que irão fazer parte desse novo cenário em uma sociedade melhor. Portanto, é uma mão de via dupla e equilibrada que mantém também latente o desejo do empreendedor colocar em prática suas ideias. Para Drucker (2003), requer um enfoque na posição estratégica e, como afirmado por Martens e Freitas (2007), essa atitude aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado. O entrevistado 1 fala sobre sua atitude de conseguir maior satisfação do cliente final com a intenção de indicação para futuros trabalhos.

*... é o acompanhamento que a gente faz de montagem, esse trem de mandar o marceneiro montar e ir lá supervisionar. Acho que é interessante, porque a gente tem que saber a postura do cliente né. Não é só chegar e vender e simplesmente não volta mais pra saber o que, se a pessoa gostou ou não.*

[...]

*... o meu contato, a publicidade é via e-mail, via rede social, eu também faço a panfletagem, e a internet divulgando o nosso site, o boca-a-boca, que é o famoso de todos, né! Que a gente consegue os clientes maiores é o boca-a-boca. E eu sempre mantenho o contato (com os clientes ativos) pra ver se tá tudo normal o mobiliário. E se precisar de alguma coisa sempre venho fazendo o controle de qualidade, pra saber se o cliente realmente tá satisfeito depois de alguns meses. (Entrevistado 1)*

Outro exemplo que corrobora no mesmo sentido do fragmento do entrevistado anterior, está na nas falas do entrevistado 2, quando questionado sobre as estratégias de permanência e crescimento do mercado; o mesmo responde exaltando os resultados avaliados, já que:

*... a gente já tá tendo já essa questão de, recompras de clientes, indicação, etc.*

*[...]*

*... Porque é um desafio que a gente tem de manter sempre o cliente com ações para prendê-lo. (entrevistado 2)*

Essas falas estão de acordo também com Kornijezuk (2004) ao dizer que o empreendedor também usa esse potencial para obtenção de informações, o que pode ajudar a acompanhar as necessidades dos clientes, a identificar problemas e novos mercados, como também a concorrência para seu produto/serviço em cortes longitudinais, para averiguação de resultados, além de gerar trabalho fazendo parte de seu perfil a atuação sobre a responsabilidade social. Os entrevistado 5, 6, 7 e 10 referem-se a esse potencial intrínseco ao empreendedor ao dizerem:

*... como eu já tenho vinte anos de profissão, a minha clientela já é uma clientela selecionada, ela já sabe o que ela quer, ela já conhece o meu trabalho. Como a minha demanda está sendo muito grandiosa, eu estou precisando de profissionais, mais profissionais para trabalhar comigo. (Entrevistado 5)*

*... Nessa hora ganhar prêmios, entrar num projeto, por exemplo, você fazer uma parceria com arquiteto, decoradores, junto ao projeto, então isso faz um diferencial bacana com relação à concorrência e gera sempre novos empregos direto e indireto de acordo com a demanda. (Entrevistado 6)*

*... Minha empresa não tem burocracia, mas é claro que tem que ter regras, mas ela não é burocrática. E a gente buscou fora, fomos a São Paulo, fizemos pesquisas para melhorar o nosso produto, então em vista da concorrência que até hoje eu vi o nosso produto é competitivo ou até melhor que o nosso concorrente. (Entrevistado 7)*

*... conversa de problemas que tá acontecendo dentro da loja [do seu cliente], procura sugestão, dá sugestão para o cliente. (Entrevistado 10)*

### 5.2.1 Quanto à sobrevivência das organizações no mercado

É notável que, para a sobrevivência de organizações de micro e pequeno porte, segundo os entrevistados, o atendimento personalizado e com qualidade, aliado à inovação de seus produtos e serviços, torna-se estratégia para se manter no mercado. O entrevistado 3 baseia suas estratégias em pesquisas e, com elas, constata que o atendimento é um dos pontos mais importantes para a obtenção de resultados:

*... a gente tem pesquisa [pagam para uma empresa que presta consultoria para averiguação da satisfação da relação empresa/cliente] todo ano que faz e constata, que a maior qualidade da [nome da empresa] é o atendimento, em todas as pesquisas, em cem por cento dos casos... o pessoal aqui dentro é todo mundo treinado para atender bem. Pra ter um relacionamento bom com o cliente. Transmite uma questão de atendimento interessante. Então o atendimento engloba uma série de coisas, desde a facilidade de comprar, até a facilidade de resolver um problema quando tem, uma troca, um problema, a gente sempre facilitou. Entregar no prazo, essas coisas todas que contribuem para que o seu atendimento seja classificado como interessante. (Entrevistado 3)*

O Entrevistado 07 quando refere-se à inovação e à sobrevivência das organizações frente ao mercado quando diz:

*... fazemos pesquisas [cliente oculto e entrevistas diretas as clientes da concorrência e fazem relação com o grau de satisfação de seus próprios clientes], sempre, para melhorar o nosso produto, então em vista da concorrência que até hoje eu vi o nosso produto é competitivo ou até melhor que o nosso concorrente. (Entrevistado 7)*

Uma postura estratégica com base na inovação até da forma de atender seu cliente final está relacionada com a *performance* da organização, em que o empreendedor está inserido, uma vez que essa atitude aumenta as chances para que a organização perceba vantagem sem mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado, como afirmado por Martens e Freitas (2007).

Para Paiva Júnior (2004), a inovação e o empreendedorismo caminham lado a lado, como processos interdependentes, que se autodefinem pela capacidade de ruptura e colocação do novo, seja em produtos, matérias-primas ou mercados, e interferem de forma positiva no desenvolvimento socioeconômico. Isso pode ser aclarado com as falas e ações do entrevistado 10, o qual buscou essa inovação no processo de atendimento de sua organização e sobre isso afirma:

*... “o [nome do entrevistado] trança de mesa em mesa (dos gestores de cada marca), faz um RP com o cliente (cliente final), senta, conversa de problemas que tá acontecendo dentro da loja, procura sugestão, dá sugestão para o cliente e tudo, mas ele não para mais, eu não paro mais pra atender um cliente, por melhor que ele seja. Entendeu? Eu dou a quota pro meu gestor, o meu gestor tem que se virar pra vender essa quota pro cara. Então, funcionou muito mais eu me desvencilhar do atendimento pontual com cada cliente e ficar trançando em todas as mesas dos gestores das marcas, conversando, dando atenção devida para um cliente que ele merece.” (entrevistado 10)*

O entrevistado 9 faz o momento da aula virar a oportunidade de interagir com a família toda, assim, fideliza seus alunos e consegue novos devido ao ambiente que propicia.

*... eles (os clientes) não têm esse vínculo comercial. Então, por exemplo, quem faz aula no sábado, chegava aqui nove horas da manhã e saía três horas da tarde. Almoçam e ficam fazendo as aulas todas. Vem mãe também, as mães das alunas; já veio até pai aqui, e cria uma amizade, um laço maior do que professor e aluno; acaba que tu vira uma família. (Entrevistado 9)*

Tal *performance* da organização gera oportunidades que ajudam a perceber as novidades no mercado, e assim, aproveitá-las, tais como: novos conhecimentos que outras pessoas tenham; que é um investimento para ajudar na inovação de empreendimento já existente, sempre possibilitando novas descobertas até pelas suas capacidades criativas, renovando sempre as possibilidades de novidades na empresa e, portanto, para o mercado. O entrevistado 6 sobre tal fato afirma:

*... estar investindo nessa hora de criação, de modelagem, é estar pegando o pessoal jovem que está saindo das Universidades de Design como forma de incentivá-los... a gente está apostando no Brasil, na criatividade dos designer e tal e investir mesmo, tentar acreditar nisso, né? ... tem pessoas que eram concorrentes que fecharam e ou hoje estão importando coisas da China e da Índia, da Coréia. (Entrevistado 6)*

Para Mintzberg (2000), as ações praticadas por esses empreendedores os quais foram entrevistados para esta pesquisa são dinâmicas, não sendo objeto de planejamento, mas passam a integrar a organização por dar resultado, sendo o atendimento ao consumidor final algo de relevância para esses gestores, o que pode ser ressaltado nas falas dos entrevistados 4 e 8 que dizem:

*... A gente tá lidando com a saúde. Então, o que a gente fala: gente manipula esse medicamento como se fosse pra você, como se fosse pra um filho seu, como se fosse para um ente querido seu. Isso é uma coisa que a gente coloca a cada dia na cabeça. Então, a qualidade é um diferencial da [nome da farmácia] com certeza. (Entrevistado 4)*

*... ele não trabalha com artes prontas, ele não trabalha com artes predeterminadas, ele trabalha exatamente convertendo a ideia do cliente em caneca. Obviamente existem limites físicos, têm clientes que vão pedir coisas inimagináveis e não dá para se converter, mas ele consegue trabalhar completamente a criatividade dele, dentro do presente, dentro do produto. (Entrevistado 8)*

Mintzberg (2001) cita: “Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade.” E continua ao dizer que, “[...] nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle”.

Segundo o autor Greco (2010) em sua pesquisa, aborda esse assunto quando diz:

*... Cecatto (2008) legitima a premissa acima quando afirma que “quem tem um diferencial a mais vai mais longe. E o conhecimento é, sem dúvida, o principal diferencial. Afinal, é com ele que novas tecnologias e fórmulas positivas de trabalho surgem para a empresa” (GRECO, 2010, p. 122)*

O entrevistado 2 em suas falas coaduna com o que Greco traz em seu relatório, pois o mesmo fala sobre suas estratégias lançadas e o resultado o qual encontra na atualidade.

*... nos tornamos distribuidor de alguns produtos, né. Futuramente vamos ter nossa loja física para as pessoas comprarem direto também, e assim tornamos referência em distribuição de produtos com qualidade dentro do segmento que atuou. (entrevistado 2)*

### **5.3 Quanto às reações dos empreendedores perante resultados negativos**

Para os empreendedores, não há espaço para palavras como desistência, desculpas, transferência de culpa, não tentar novamente, não aprendi nada com tudo isso, pois o perfil dos empreendedores, segundo McClelland (1972), que identificou os dez principais comportamentos empreendedores, em relação ao enfrentamento dos desafios, é tomar para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisar resultados e aprender com seus fracassos. E com isso o aprendizado se torna real, já que o ponto de vista do empreendedor tende sempre a focar para esse lado quando os resultados esperados não são obtidos. Sobre esse ponto na entrevista, os entrevistados 6, 3 e 1 dizem:

*... nos negativos a gente cresce mais que nos positivos, que positivo geralmente é confete, a gente fica vangloriado e pronto. Nos negativos a gente vê o lado negativo e a gente tem que tentar melhorar claro. A gente passa a pensar, a questionar e sair e buscar outras alternativas, outras escolhas, isso faz com que a gente cresça. (Entrevistado 6)*

*... eu nunca pensei em desistir ou tentei transmitir a culpa pra outra coisa, eu sempre assumi e tentei aprender com isso. É a maneira que eu trabalho. (Entrevistado 3)*

*... Considero como um aprendizado, que amanhã não vai ser negativo, vai ser positivo. Eu penso dessa forma o tempo inteiro, deu errado hoje, amanhã vai dar certo. (Entrevistado 1)*

Todo empreendedor analisa e calcula seus riscos e os desafia de maneira que a autonomia sempre se faz latente para minimizar e até eliminar problemas que possam obstruir a conquista dos resultados esperados.

Os entrevistados 3 e 7 falam sobre isso:

*E como eu sempre fiz as coisas muito consciente, quando você erra, você assusta um pouco, mas eu tentei sempre minimizar o erro, eles se tornam somente um aprendizado. (Entrevistado 3)*

*... você vê o que você fez de errado e dali pra frente não fazer mais. Então, nesse processo você não vai pecar mais. (Entrevistado 7)*

Essas falas estão em consonância com McClelland (1972) que também afirma que o empreendedor analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa; coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso. Buscar autonomia, mostrar-se confiante ao enfrentar desafios e buscar alternativas para minimizar ou eliminar situações/problemas também fazem parte do perfil de um empreendedor diante de alguma coisa que esteja em desconformidade com seu planejamento; o que coaduna com Fillion (1999) quando ressalta que o empreendedor deve sempre buscar maneiras criativas para estruturar seu negócio, buscar novos recursos, e alcançar seus objetivos, planejar, controlar, analisar e tomar as decisões cabíveis que resultarão no crescimento e no fortalecimento de sua empresa. O entrevistado 4 fala sobre suas atitudes diante de algumas dificuldades:

*... A nossa reação é sempre essa, não dá certo, todo dia acontece, uma estratégia financeira ali que não deu certo, vamos buscar outra saída, vamos achar outra saída, não dá para desesperar. (Entrevistado 4)*

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa pode evidenciar outros resultados, pois maior parte dos empreendimentos esta pesquisa envolveu por conta de seus gestores é do tipo não familiar, pois somente 4 de 10 foram do tipo familiar, sendo, na maioria, 9 de 10 por oportunidade e não por necessidade, o que está em consonância com Greco (2010), que diz que, no Brasil, para cada 1 empreendimento por necessidade, há outros 2,1 por oportunidade. Isso está em correspondência com o grau de formação acadêmica. No Brasil, empreendedores com ensino superior chegam a 41, 6%, os entrevistados somam 7 do total de 10 com ensino superior e/ou pós-graduação. Para o Greco (2010), isso pode denotar melhor qualidade nos empreendimentos iniciais, já que afirma que a porcentagem de empreendedores com maior escolaridade tem aumentado nos últimos anos, vindo ao encontro do crescimento na escolaridade da população do país, pois, à medida que aumentam os anos de estudo da população, crescem as taxas de empreendedorismo.

Segundo Greco (2010, p.57),

esse fato é ainda mais expressivo quando analisado sob a ótica da motivação, que quando avaliada o tipo de empreendedorismo oportunidade/necessidade, nota-se a inexistência da influência da motivação no ato de empreender nas primeiras faixas de escolaridade. Essa diferença torna-se exponencialmente significativa para as faixas de escolaridade mais altas, chegando a ter 4,6 empreendedores por oportunidade para cada 1 (um) 1 por necessidade na faixa da população com mais de onze anos de estudo.

A ENDEVOR<sup>10</sup> fez uma pesquisa no Brasil a qual fala sobre a relação educação e empreendedorismo; sobre Minas Gerais, a pesquisa mostrou que:

...8,2% dos universitários mineiros ouvidos já montaram negócio próprio - média superior à nacional, de 7,6%, o que comprova a tendência do acadêmico de Minas para arregaçar as mangas e pôr em prática o que aprende em sala de aula. Se considerados esses dois dados, a percepção é exatamente a de que o mineiro fala pouco, mas executa mais. "Em vez de querer empreender, o mineiro empreende de fato", afirma o coordenador da Endeavor em Minas, Rodolfo Zhouri.

---

<sup>10</sup> Endeavor é uma instituição que reúne empreendedores e fomenta o empreendedorismo, já presente em 11 países, sendo seu trabalho de grande valia para o desenvolvimento do empreendedorismo por oportunidade, pois traz a possibilidade de montar redes de apoio ao empreendedor, essa pesquisa foi publicada no Estado de Minas, 24/02/12. p.13.



Um outro dado também revela o perfil do empreendedor nesta pesquisa em relação à responsabilidade social, já que todos responderam que querem crescer gradativamente, gerar empregos e se tornar referência em seu segmento, sendo que um deles mencionou que futuramente quer abrir franquias com sua marca.

Tendo em vista a expansão de oportunidades, detectada por Greco (2010) em sua pesquisa, para o surgimento de novos empreendimentos no Brasil, como também os estímulos de grandes eventos acontecendo, considerando o período dos últimos dez anos, que compreende de 2002 a 2012, e ainda a janela de oportunidade demográfica dos próximos 20 anos, o Brasil ocupa posto elevado no ranking de países empreendedores, seja tanto por oportunidade, quanto por necessidade.

A ambiência deste estudo se deu na Região Metropolitana de Belo Horizonte, que é considerada não só uma das mais complexas metrópoles brasileiras, mas também uma metrópole internacional, com localização logística privilegiada, articulação com a América do Sul, com o crescimento relevante de empresas novas e de vagas de empregos.

Com isso, este estudo teve a intenção de trazer ao conhecimento da academia e da sociedade a ação empreendedora intrínseca no cerne do empreendedor e também sobre seu perfil de atitudes perante obstáculos e seus riscos, durante o percurso de seu objetivo e a forma com que esses empreendedores transformam esses obstáculos em oportunidades para crescer mais e gerar novos empregos, perpetuando, em seu trabalho, a integração com a sociedade, pois ajudam, e com grande valia, a diminuir a taxa de desemprego, já que, desde o nascimento do empreendimento, pensam em agregar sempre pessoas e valores ao seu projeto inicial.

Esses empreendedores aprendem a empreender e gostam de empreender, o que significa desenvolver, antes de tudo, o fator liderança como ferramenta necessária para o sucesso de seu empreendimento antes que este aconteça de verdade. Esse aprendizado traz consigo a necessidade de compartilhamento das riquezas as quais

já estão incorporadas. Com isso, mais uma vez, os empreendedores legitimam seu papel na sociedade de que fazem parte, pois são generosos, à medida que vivem e conquistam seu sucesso, o que implica o atendimento não só de sua autorrealização, como também de fatores sociais. Segundo o Greco (2010), um reflexo disso é o crescimento do número de projetos sociais e ambientais que são sustentados por empresas.

Isso reflete de forma positiva na economia do país, e tais transformações motivam ainda mais os novos e potenciais empreendedores a entrarem no mercado com negócios novos ou reformulando algo já existente. Esse ambiente trouxe à tona o que tais empreendedores fazem para se manter no mercado perante sua concorrência e suas percepções sobre avaliações para constituir ações resultantes nessa permanência. Esse é o cerne da mola propulsora do desenvolvimento econômico do Brasil com relação ao empreendedorismo como base de estudo.

O empreendedor tem a resiliência como um dos pontos fortes em seu perfil, pois sabe lidar com problemas e pressões de situações que não ocorreram como havia anteriormente planejado, minimizando a situação, e até provocando o surgimento de novas oportunidades. Com isso, torna-se visionário, o que defende Dutra (2001), já que sua criatividade, persistência e comprometimento são colocados em prova a cada dia diante de seu negócio próprio, pois busca informações de vários meios para identificar problemas, necessidade dos clientes e avaliação de resultados de suas ações.

Esse comportamento, como relatado neste estudo, é de âmbito cultural, um fator inerente ao ser humano, com isso, faz-se necessário criar o ambiente social ideal para o surgimento e desenvolvimento de empreendedores e de empreendimentos, através de uma tarefa sistêmica, que envolve ações de governo, de entidades de fomento e apoio de organizações empresariais e até a educação, pois, como também relatado aqui neste estudo, quanto mais estudo, melhor é a qualidade do empreendimento, já que são embasados em melhores planos estratégicos, ricos em informações coesas, o que resulta em longevidade e inovação sazonal.

Portanto, faz-se importante a manutenção do foco no jovem empreendedor, pois este está diretamente ligado ao fato de ajudar a diminuir o déficit de vagas de trabalho, como já dito anteriormente. Além disso, ressalta-se a importância do foco

na educação para a formação de uma sociedade empreendedora, o que refletirá em novos modelos de educação na família, na escola e na comunidade, tornando mútuo o estímulo empreendedor para novos entrantes nesse mercado.

O empreendedor não vê burocracia para implementar seu negócio, mesmo que essa transformação de ideia ou projeto na empresa possa levar muito tempo, devido às esferas públicas que terá que percorrer, seja federal, estadual ou municipal. Ressalta-se, ainda, que mesmo que alguns, no meio desse processo, acabem desistindo, o empreendedor procura se desvencilhar desse tipo de questão que pode atrapalhar esse processo. Assim, mesmo que exista a concorrência, seu impulso se torna mais forte a ponto de se tornar catalisador do *start* necessário para a ação empreendedora ser colocada em prática, sendo que, em sua maioria, os empreendedores levam em consideração a ética normativa para tal implementação.

Para tanto, articulações são estabelecidas, redes de contatos, fornecedores, processos são implementados para que haja dinâmica e fluxo de clientes com o foco no resultado, ou seja, vendas bem-sucedidas de seus produtos e serviços.

As organizações pesquisadas para este trabalho são as de micro e pequeno porte, já que, com a crise das grandes empresas, a flexibilidade e a inovação inerentes às organizações foco deste estudo tornam-se vitais para fazer fluir o sistema produtivo do país. E sendo estes, empreendimentos por oportunidade, segundo o Greco (2010), têm uma maior expectativa de vida e, levando em conta o nível de escolaridade elevado de seus gestores, esses empreendimentos têm maior probabilidade de sucesso, já que as características comportamentais desses empreendedores influenciam diretamente suas micro e pequenas organizações, pois possuem a ação de tomar decisões rápidas e pontuais e reagem de imediato às mudanças necessárias frente às demandas específicas do mercado.

Por isso, muitos gestores brasileiros veem que o desenvolvimento econômico sustentável está amplamente apoiado na criação e manutenção de uma sociedade empreendedora, que aposta na capacitação com qualidade de empreendedores, que estejam aptos para a abertura de novos negócios por oportunidade, que se fazem mais eficientes e produtivos do que os empreendimentos por necessidade. Além disso, usam a inovação como estímulo, evidenciando recursos estratégicos para o desempenho de sua organização perante a concorrência.

Segundo o Greco (2010), empreendedores que alcançam sucesso ao iniciar um novo negócio têm respeito e *status* perante a sociedade, com médias semelhantes, superior a 70% entre os países impulsionados pela eficiência e pela inovação e acima de 80% entre os impulsionados por outros fatores.

O primeiro desafio deste estudo foi encontrar empreendedores que atendessem a esse perfil, dos 25 que se dispuseram a participar, 10 integravam o grupo dentro do perfil buscado, com atuação em diferentes segmentos do mercado.

Para tanto, este estudo se deu de forma descritiva com abordagem qualitativa, já que foi possível obter resultados de forma holística, o que ajudou a entender a complexidade da profundidade desta pesquisa e somar a análise das interpretações das ações relatadas pelos entrevistados ao material de fonte secundária, planos estratégicos de tais organizações pesquisadas, que ajudaram a ampliar ainda mais a fonte de informações desta pesquisa.

Tais entrevistas realizadas foram semiestruturadas, com observação não participativa, sendo a unidade de análise composta por 10 micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte de diversos segmentos, que se enquadraram no perfil de serem gestores de organizações com até 100 funcionários e com o faturamento que não ultrapassasse a margem de R\$ 2.600.000,00, com mais de 42 meses de empreendimento ativo. Além disso, ressalta-se que, para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados obtidos atenderam aos objetivos geral e específicos, pois, quanto à percepção do significado de ação empreendedora, obtiveram-se respostas que coadunam com o perfil do empreendedor e relacionam-se com o real significado dessa palavra defendido pelos autores em que este estudo embasou seu referencial. O mesmo se verifica em relação aos motivos que levaram a empreender seus negócios, já que o ambiente em que se encontravam antes os motivava a sair do comodismo de funcionário para se assumir como gestor. Assim, planejaram sobre uma oportunidade percebida na qual investiram garra, tempo, dinheiro e focaram nos resultados, pois, na totalidade, falaram sobre o sobrepujar as dificuldades e se manterem vivos no mercado.

Com isso, buscaram várias ações, como: capacitação, treinamentos específicos, cursos de graduação e/ou MBA's voltados para administração, pesquisas internas e externas, seja de institutos de pesquisas, seja de ações de cliente ocultos, procura de matérias-primas de melhor qualidade e preço, de formas de produção a baixo custo, rodadas de negócios, contratação de consultores nas áreas contábeis e de marketing estratégico, *coaching*, para implementar projetos já existentes ou reformulá-los. Como também deram motivação a si próprios, tiveram coragem para se arriscar, sempre com foco nos resultados em mais vendas dentro do segmento em que atuam.

Além disso, agregaram pessoas com outros *expertises* os quais puderam ampliar o *know-how* da organização, trazendo mais qualidade a seus produtos e serviços, melhora da logística de produção e entrega, ampliação e melhora da forma de atendimento ao cliente final, seja física, seja virtual. Esta última ação correspondeu a um dos diferenciais mais citados nas entrevistas e, sob o ponto de vistas dos entrevistados, levou à fidelização de seus clientes como também à manutenção da carteira conquistada por eles. Além disso, foi possível constatar que os entrevistados estamparam suas características próprias em seus empreendimentos, desburocratizaram processos internos, dando relevância à dinâmica de seus negócios, o que também refletiu como diferencial diante de sua concorrência, pois foram processos inovadores para tais empreendedores. Essa constatação responde aos objetivos específicos referentes à implementação da ação empreendedora em suas organizações de empresas privadas de micro e pequeno porte, como também, a quais eram suas ações com o intuito da sobrevivência no mercado.

No que se refere às reações dos entrevistados perante resultados negativos obtidos, foram unânimes as respostas que demonstraram que eles sempre aprendem, levam essas avaliações para o lado positivo, motivam-se a buscar mais, jamais desistem diante de dificuldades por mais negativas que sejam, pois o aprendizado é o mais importante. Recalculam riscos e desafios para minimizar os problemas obtidos com os resultados negativos, tudo isso de forma consciente e autônoma.

Afinal, o resultado desse reerguer atende ao objetivo específico que versa sobre a estratégia para permanência e crescimento no mercado, complementando com busca de novos parceiros, busca de mais diálogos focados sobre a estratégia que

será reestruturada, possíveis desvios e correções nesse novo plano, já que se faz necessário lançar mão do novo negociador para que sua rede de pessoas envolvidas acredite nesse novo plano, e possam fazer isso com esmero. Além disso, os entrevistados demonstraram que persuadem de forma única, transformam todos e até os terceirizados em um time, todos com um único objetivo, todos em prol de sua organização, por mais que não estejam sob o mesmo espaço físico para a conclusão desse trabalho.

Outro meio que revelam fazer valer a pena seus esforços, e isso foi observado também em sua totalidade, é a satisfação desses empreendedores quando mencionam a questão da geração de empregos, pois enfatizam seu crescimento e a expansão de novos negócios. Esse fato corrobora o perfil do empreendedor em sua atuação no que se refere à responsabilidade social.

Um ponto interessante que foi possível constatar nesta pesquisa é a idade média dos empreendedores no início de seus negócios, o mais jovem tinha apenas 16 anos e o mais velho 32, sendo a média de 22 anos. Essa constatação já foi matéria para jornal de expressiva repercussão estadual e nacional, o qual afirmou que mineiros são os primeiros a empreender de fato, e começam isso cedo, sendo 0,6% a mais que a média nacional, tendo o maior número de empreendimentos por oportunidade e com qualidade para se manter no mercado. Isso se reflete no perfil brasileiro de empreendedor quanto à idade, já que empreendedores mineiros são os mais jovens a empreender.

Este estudo possibilita estudos futuros que podem ter o foco na importância da educação empreendedora para jovens, pois, como constatado, quanto mais estudo, melhor se faz um planejamento estratégico de um empreendimento, com melhor qualidade, respaldado em informações mais concretas e coesas. Além disso, podem-se sugerir estudos pontuais de regiões que incentivam o empreendedorismo, evidenciando a relação de maior escolaridade com as expectativas de crescimento de seus futuros negócios e a mudança social que isso ocasiona para a região estudada.

Recomenda-se também o estudo sobre as motivações empreendedoras com o seu trabalho psicológico, em relação ao empreendedor e a sua rede de pessoas. Ademais, esta pesquisa também abre caminhos para estudos sobre a persuasão,

que leva terceiros a se integrarem e a trabalharem para colocar em ação seu empreendimento, ou seja, em prol de seu objetivo.

Outro possível estudo poderia focar na motivação do empreendedor ser jovem, mesmo que ainda não tenha tido a oportunidade de fazer parte do corpo de funcionários de outras empresas, com carteira de trabalho assinada.

Além disso, abre-se também a possibilidade para estudos sobre as dificuldades de abertura de novas empresas e seus desestímulos sofridos através dos entraves burocráticos arcaicos que o empreendedor sofre no Brasil, além de estudos sobre taxas de juros e câmbios distorcidos, desequilíbrios macro e microeconômicos, os quais resultam em fechamento de empresas antes de chegarem ao patamar dos 42 meses. Por outro lado, podem-se sugerir também estudos sobre os suportes que novos empreendedores têm das esferas públicas e privadas para sua permanência viva no mercado e outros que visem saber os porquês da população brasileira, em sua maioria, considerar o empreendedorismo como boa opção de carreira, e sua relação com o grau de aderência para os empreendedores brasileiros em estágio inicial.

## REFERÊNCIAS

BIRLEY, S.; MUZYCA, D. F. **Dominando o desafio do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. 356p.

BISQUERRA, R. A. **Métodos de Investigação Educativa: Guia Prática**. Barcelona: Editorial Las Murallas S. A., 2009. 460p.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa, Rio de Janeiro: DIFEL/Bertrand Brasil, 2007. 311p.

CASTELLS, M. A empresa em rede: a cultura, as instituições e as organizações da economia informacional. In: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005, p. 219-221.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 304p.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999. 275p.

DRUCKER, P. F. **A Nova Era da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1997. 170p.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 378p.

FELDMANN, Paulo. **A pequena empresa como fonte de desenvolvimento**. Valor Econômico, 28 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/874943/pequena-empresa-come-fonte-dedesenvolvimento>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

FERNÁNDEZ, E. F; SEQUEIRA, C. A. **P&D e inovação para micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro**. Como criar um ambiente de inovação nas empresas. Rio de Janeiro, Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2008, p. 121-128.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 34, n.4, p. 5-28, 1999.



FILION, L. J. **Visão e relações**: elementos para um metamodelo empreendedor. RAE, São Paulo, v. 33, n.6, p. 50-61, Nov./Dez, 1993.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. **Inovação, ação inovadora e financiamento à inovação**. Brasília: Finep/ MCT, IEL/ES, Jun. 2009.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 164p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2008. 79p.

FROTA, H. P. **Metodologia da Pesquisa Científica I**. Apostila de circulação interna: Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Aplicados – CESA, MAPPS, 2005. 100p.

GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. *Rev. adm. contemp.*, Abr. 1998, vol.2, no.1, p.27-45.

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

GOULART, I. Análise de conteúdo. In: GOULART, I. (org.). **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. 321p.

GRECO, S. M. S. S. **Empreendedorismo no Brasil**: Projeto GEM BRASIL 2010 - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) - Curitiba, 2010. 286p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Trabalhadores Por Conta Própria Perfil e Destaques**. Rio de Janeiro Mar. 2008. 44p.

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/parte1.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/parte1.pdf)>. Acesso em: 10 de mai. 2012.

KELLEY, D.; BOSMA, N.; AMORÓS, J. E.; **GEM - Global Entrepreneurship Monitor - 2010 Global Report**. Babson Park/ Santiago/ London: BABSON & Universidad del Desarrollo. 2011. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

KORNIJEZUK, F. B. S **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. 2004. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós –Graduação em Administração - PPGA, UNB – Universidade de Brasília, 2004.

KOTESKI, M. A. As micros e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro – pequenos empreendimentos geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental. **Revista FAE BUSINESS**, n.8, p.16–18, Mai. 2004.

LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia & Empresa**, outubro/dezembro 1995, p.17-26.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

MACHADO, Luciano; PARREIRAS, Maria Araújo; PEÇANHA, Vinícius Rodrigues. **Avaliação de impacto do uso do Cartão BNDES sobre o emprego nas empresas de menor porte**. Revista do BNDES, n.36, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/Rev3601.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/Rev3601.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2012.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. **Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação**. Revista Gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.6, n.1, p. 90–108, 2008.

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

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

OLIVEIRA, J. R. C. **Longevidade empresarial e características comportamentais empreendedoras**: uma análise das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região. 2010. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós – Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3.ed. OCDE/Finep, 2006. 136p. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. 371 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa de Administração - FACE / UFMG, Belo Horizonte, 2004.

Portal do Ministério do Trabalho – MTE. **A participação das Micro e Pequenas Empresas na Geração de Empregos – SEBRAE – Março de 2011**. Observatório do Mercado de Trabalho Nacional. Disponível em : <<http://portal.mte.gov.br/observatorio/a-participacao-das-micro-e-pequenas-empresas-na-geracao-de-empregos-sebrae-marco-de-2011.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE – PBH. **Plano Estratégico de Belo Horizonte 2030 - Anexo I** - Avaliação Situacional de Belo Horizonte e de sua Inserção no Contexto Metropolitano. Belo Horizonte: PBH, 2009.

REIS, Z. R. **Micro e pequenas empresas: a importância de conhecê-las**. São Luís: Sebrae/MA, 2007. 12p.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. 512p.

SEGALA, M.; FAUST, A. Um país de empreendedores. **Revista Exame**. Ed. ABRIL, nº 1012, 21 mar. 2012, p. 38-51.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. Ago. 2010, p. 1–51.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Relatório de pesquisa, São Paulo: SEBRAE, Edição 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2005. 287p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2000. 92p.

VIOLIN, F. L. **Empreendedorismo X Amadorismo: A Diferença Fundamental**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Empreendedorismo%20x%20Amadorismo.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZOUAIN, D. M.; OLIVEIRA, F. B.; BARONE, F. M. **Construindo o perfil empreendedor brasileiro:** relevância para a formulação e implementação de políticas de estímulo ao empreendedorismo. RAP – Revista de Administração Pública, v. 4, n. 41, p. 797- 807, Jul./ Ago. 2007.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

- Como nasceu a empresa?
- Que motivação houve para a sua criação?
- Para você, o que é ação empreendedora?
- Quais as ações que você já implementou em sua empresa que você considera empreendedoras?
- Qual o diferencial da sua empresa frente à sua concorrência?
- Como você imaginou sua rede de fornecedores?
- Sua atual rede é no mesmo desenho que imaginou desde a abertura de sua empresa?
- Quais conexões são utilizadas pela empresa com o intuito de permanecer viva no mercado?
- Como faz para buscar novos clientes?
- Como faz para manter os clientes?
- Que resultados foram conquistados pela empresa que a diferenciem de seus concorrentes?
- Essas ações mencionadas por você são vistas como ações empreendedoras?
- Como é sua reação, em um primeiro momento, diante de resultados obtidos, tanto para os positivos, quanto para os negativos?
- Qual foi sua atitude como empreendedor frente a esses resultados, após análise mais apurada?
- O que você mudou em sua empresa, dentro do que considera ação empreendedora, nos últimos 6 meses?

- De acordo com as ações tomadas, como vê a empresa daqui a cinco anos?

## APÊNDICE B: Objetivos específicos e questões correspondentes

Objetivos específicos	Questões correspondentes
1. Identificar a percepção do significado de ação empreendedora e os motivos que levam os empreendedores a empreender seus negócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como nasceu a empresa?</li> <li>• Que motivação houve para a sua criação?</li> <li>• Quais as ações que você já colocou em ação na empresa para o lançamento dela no mercado?</li> <li>• Qual o diferencial da sua empresa diante de sua concorrência?</li> <li>• Para você, o que é ação empreendedora?</li> </ul>
2. Investigar as estratégias e ações adotadas pelos empreendedores visando à sobrevivência no mercado e ao crescimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as ações que já fez ou faz em sua empresa que as considera empreendedoras?</li> <li>• Como você imaginou sua rede de fornecedores?</li> <li>• Sua atual rede de fornecedores é no mesmo desenho que imaginou desde a abertura de sua empresa?</li> <li>• Que resultados foram conquistados pela empresa que a diferenciem de seus concorrentes?</li> <li>• Essas ações mencionadas por você demonstram ser uma ação empreendedora?</li> <li>• O que você mudou em sua empresa, dentro do que considera ação empreendedora, nos últimos 6 meses?</li> <li>• De acordo com as ações tomadas, como vê a empresa daqui a cinco anos?</li> </ul>
3. Identificar as reações aos empreendedores perante os resultados negativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como faz para criar e descobrir as ligações/parcerias, seja com fornecedor, seja com cliente, que são utilizadas pela empresa com o intuito de permanecer viva no mercado?</li> <li>• Como faz para buscar novos clientes?</li> <li>• Como faz para manter os clientes?</li> <li>• Como é sua reação, em um primeiro momento, diante de resultados obtidos, tanto para os positivos, quanto para os negativos?</li> <li>• Qual foi sua atitude como empreendedor frente a esses resultados, após análise mais apurada?</li> </ul>