

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PERFIL DO PEQUENO EMPREENDEDOR:

uma investigação sobre as características empreendedoras na
pequena empresa.

AUTOR: Ricardo Corrêa de Oliveira Ramos

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edmundo Escrivão
Filho

Dissertação apresentada à Escola de
Engenharia de São Carlos, da Universidade de
São Paulo, como parte dos requisitos, para
obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção.

São Carlos

2000



DEDALUS - Acervo - EESC



31100013640

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 21/.../02/00...

Ass.: *AB*

Class.	TI SI - FESC
Cutt.	4677
Tombo	T0162100

31 L00013040

21 1097661

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC/USP

R175p

Ramos, Ricardo Corrêa de Oliveira

Perfil do pequeno empreendedor : uma investigação
sobre as características empreendedoras na pequena
empresa / Ricardo Corrêa de Oliveira Ramos. -- São
Carlos, 2000.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2000.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Pequena empresa. 2. Empreendedorismo. 3. Perfil
empreendedor. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Bacharel **RICARDO CORRÊA DE OLIVEIRA RAMOS**

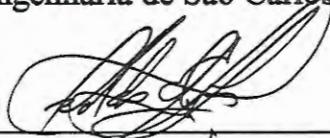
Dissertação defendida e aprovada em 30-06-2000
pela Comissão Julgadora:



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



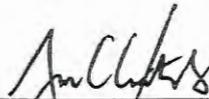
Prof. Doutor **WILSON KENDY TACHIBANA**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Doutor **OSVALDO ÉLIAS FARAH**
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)



Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção



JOSÉ CARLOS A. CINTRA
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Aos meus pais

AGRADECIMENTO

À Universidade de São Paulo, em especial a Escola de Engenharia de São Carlos pela qualidade do ensino.

Agradeço aos professores do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção pela colaboração e troca de experiência de suas vidas acadêmicas.

A todos os amigos do mestrado em Engenharia de Produção, pela contribuição e companheirismo, em especial a nosso grupo de trabalho.

Aos amigos da FATEC-TQ., em especial ao Branco e o Seixas, pelo incentivo na busca da titulação de mestre.

Ao professor, Fernando Gilberto Orrico, pelo auxílio na correção do trabalho.

A meus amigos e familiares, pela confiança constante.

Aos meus irmãos, Renato e Regiane.

A meu pai e minha mãe, intimamente responsáveis pelo meu sucesso.

A Ní, Mateus e Laura pelo carinho, apoio e paciência por suportarem os prejuízos provocados pela minha ausência, no convívio familiar.

Ao meu filho Mateus, em especial, hoje com sete anos, pela compreensão nas inúmeras partidas de futebol canceladas.

Ao professor Dr. Edmundo Escrivão Filho pela oportunidade de realizar esta dissertação, sob sua orientação, pela contribuição fundamental nesse trabalho, na vida pessoal e profissional. Pela paciência, e amizade, nos momentos mais decisivos. *“A você, Edmundo, muito obrigado pela excelente orientação, dedicação, incentivo e apoio no decorrer deste trabalho”*

A Deus, que caminha comigo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS	I
LISTA DE TABELAS	II
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA	2
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 PEQUENA EMPRESA.....	13
2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	14
2.2 PARTICIPAÇÃO SÓCIO - ECONÔMICA.....	16
2.3 O PERFIL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) NO ESTADO DE SÃO PAULO... 19	
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DAS MPE NO ESTADO DE SÃO PAULO	20
2.3.2 CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA EMPREGADA NAS MPE NO ESTADO DE SÃO PAULO.....	23
2.4 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	26
2.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DA PEQUENA EMPRESA.....	28
2.6 CAUSAS DO FRACASSO NOS NEGÓCIOS.....	33
3 EMPREENDEDORISMO.....	35
3.1 DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR.....	35
3.1.1 VISÃO AMPLIADA DA DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR	42
3.2 EMPREENDEDORISMO E GERENCIAMENTO.....	45
3.3 O EMPREENDEDORISMO ATUAL	48
3.3.1 PREPARAÇÃO DOS EMPREENDEDORES.....	52
3.3.2 TIPOS DE EMPREENDEDORES.....	57
3.3.3 EMPREENDEDOR DE SUCESSO	61
3.3.4 AUTO-ANÁLISE DE UM EMPREENDEDOR.....	64
4 PERFIL DO EMPREENDEDOR	67
4.1 O PERFIL SEGUNDO OLIVO & MELLO.....	68
4.2 O PERFIL SEGUNDO LONGEN	72
4.3 O PERFIL SEGUNDO GERBER.....	81
4.4 O PERFIL SEGUNDO SENAC-SP.....	84
5 METODOLOGIA.....	88
5.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO EM ESTUDO	88
5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	89
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	90
5.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	92
5.3.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR: ANÁLISE DA LITERATURA	92
5.3.2 CONSTRUINDO AS VARIÁVEIS DE PESQUISA	95
5.3.3 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	96
5.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	103

6 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	106
6.1 EMPRESA A.....	106
6.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA A.....	106
6.1.2 PRODUTO.....	108
6.1.3 EMPREENDEDOR A.....	111
6.2 EMPRESA B.....	114
6.2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA B.....	114
6.2.2 PRODUTO.....	116
6.2.3 EMPREENDEDOR B.....	117
6.3 EMPRESA C.....	119
6.3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA C.....	119
6.3.2 PRODUTO.....	121
6.3.3 EMPREENDEDOR C.....	122
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	125
7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	125
7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA AS VARIÁVEIS.....	131
7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA OS FATORES	137
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
9 BIBLIOGRAFIA	154
9.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
9.2 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	158
ANEXO.....	160

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 01 – Fatores que influenciam o projeto das empresas.....	05
FIGURA 02 – Distribuição dos estabelecimentos por porte no Estado de São Paulo	20
FIGURA 03 – Pessoas ocupadas nas empresas no Estado de São Paulo	21
FIGURA 04 – Distribuição do pessoal ocupado nas MPE no Estado de São Paulo.....	21
FIGURA 05 – Empreendedores nas MPE no Estado de São Paulo	22
FIGURA 06 – Estabelecimento e empregados nas MPE, por setor de atividades no Estado de São Paulo	22
FIGURA 07 – Distribuição dos empregados por faixa etária	23
FIGURA 08 – Distribuição do total de empregados de 15-24 anos no Estado de São Paulo	23
FIGURA 09 – Distribuição dos empregados, por grau de escolaridade, no Estado de São Paulo	24
FIGURA 10 – Tempo médio de permanência no emprego, no Estado de São Paulo	24
FIGURA 11 – Rendimento médio mensal, no Estado de São Paulo.....	25
FIGURA 12 – Organograma funcional da empresa A	107
FIGURA 13 – Organograma funcional da empresa B.....	116
FIGURA 14 – Organograma funcional da empresa C.....	121

QUADROS

QUADRO 1 – Características comuns aos empreendedores	46
QUADRO 2 – Características de empreendedores bem sucedidos.....	47
QUADRO 3 – Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores....	47
QUADRO 4 – Perfil que o empreendedor deve apresentar	72

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Teoria X e Y – Douglas McGregor	08
TABELA 02 – Porcentagem de empregados em pequenas empresas.....	18
TABELA 03 – Causas do Fracasso nos negócios	34
TABELA 04 – Significado das palavras.....	52
TABELA 05 – Características dos empreendedores	80
TABELA 06 – Características inerentes ao empreendedor de sucesso.....	83
TABELA 07 – Características de um empreendedor	86
TABELA 08 – Variáveis do perfil empreendedor	95
TABELA 09 – Componentes do perfil empreendedor.....	98
TABELA 10 – Total de pontos possíveis por variáveis	126
TABELA 11 – Influência das variáveis para o empreendedor A.....	126
TABELA 12 – Influência das variáveis para o empreendedor B.....	127
TABELA 13 – Influência das variáveis para o empreendedor C.....	127
TABELA 14 – Influência das variáveis para os empreendedores A, B e C	127
TABELA 15 – Influência dos fatores para o empreendedor A.....	128
TABELA 16 – Influência dos fatores para o empreendedor B.....	129
TABELA 17 – Influência dos fatores para o empreendedor C.....	130
TABELA 18 – A influência da variável Necessidades para os empreendedores A, B e C	131
TABELA 19 – A influência da variável Habilidades e Conhecimento de Negócios para os empreendedores A, B e C	132
TABELA 20 – A influência da variável Habilidades e Conhecimentos Gerenciais para os empreendedores A, B e C	134
TABELA 21 – A influência da variável Habilidades e Conhecimentos Técnicos para os empreendedores A, B e C	135
TABELA 22 – A influência da variável Relacionamento Interpessoal para os empreendedores A, B e C	136
TABELA 23 – Influência dos fatores para os empreendedores A B e C	138
TABELA 24 – Identificação dos fatores	139

TABELA 25 – Classificação dos fatores em ordem decrescente de importância para os empreendedores A, B e C.....	140
TABELA 26 – Fatores convergentes entre os empreendedores A, B e C.....	141
TABELA 27 – Fatores divergentes entre os empreendedores A, B e C.....	142
TABELA 28 – Fatores que obtiveram maior e menor números de pontos	143
TABELA 29 – Perfil do Empreendedor / Empresário	152
TABELA 30 – Perfil do Empreendedor / Inovador	152

RESUMO

RAMOS, R. C. (2000). Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa. São Carlos, 2000. 166p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

A dissertação estuda o perfil do empreendedor na pequena empresa do Estado de São Paulo, e seu objetivo principal é identificar bem como discutir se as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura administrativa, são confirmadas pelas características do empreendedor bem-sucedido na pequena empresa. Inicialmente, é realizada uma descrição, e caracterização da pequena empresa, envolvendo os aspectos legais e sua participação na economia. O tema empreendedorismo é abordado através da definição e citação das características comportamentais dos empreendedores, enfocando o desenvolvimento da educação empreendedora, e os fatores que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo. A seguir, é feita uma estruturação básica de quatro teorias existentes, procurando identificar o perfil empreendedor, caracterizado pelos autores. Após essa constatação, é realizada a escolha de cinco variáveis de pesquisa, e dos fatores ligados a estas variáveis. Por tratar-se de estudo exploratório, foi adotado o método de pesquisa qualitativa de multicase, envolvendo um total de três empresas. De modo geral, observou-se a influência das variáveis de pesquisa no perfil empreendedor do pequeno empresário bem-sucedido. Os resultados obtidos nos três empreendedores da pequena empresa comprovou que existe diferença entre o perfil empreendedor, mostrado na literatura, e o perfil encontrado nos empreendedores bem-sucedidos, na pequena empresa, embora deva-se alertar para os limites desta pesquisa ao tratar apenas de três casos.

Palavras-Chave: pequena empresa; empreendedorismo; perfil empreendedor

ABSTRACT

RAMOS, R. C. (2000). The small entrepreneur's profile: A research about entrepreneurial characteristics in the small company. São Carlos, 2000. 166p. Dissertation (Master Degree) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

The dissertation is about the entrepreneur's profile in the small company of the state São Paulo of, and its main purpose is to identify and debate if the profile entrepreneur characteristics established in business administration literature are confirmed by the characteristics of successful entrepreneurs in small company. First we present a description and a characterization of the small company concerning the legal aspects and its participation in the economy. The entrepreneurship topic is approached by means of the definition and quotation of the behavioral characteristics of entrepreneurs, the entrepreneurial education development and the factors that influence the entrepreneurial development. Then we present a basic structuring of four existing theories in order to identify the entrepreneur's profile as distinguished by the authors. After this verification, the choice of five research variables and of the factors associated to these variables is accomplished. Since the present study is exploratory, the method of qualitative research of multi-cases was adopted, involving a total of three companies. Altogether, we have concentrated on the influence of research variables in the entrepreneur's profile of the successful small businessman. The results obtained in three entrepreneurs in small company have proved that there is a difference between the entrepreneur's profile shown in the literature and the profile found in the successful entrepreneurs in small company, although attention must be paid to the fact that this research is limited to only three cases.

Key words: small company, entrepreneurship and entrepreneur's profile.

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual está nos mostrando um cenário onde as pressões do mercado estão obrigando empresas a reduzirem seus custos e, conseqüentemente, o número de empregados. Em empresas de grande porte, o número de cargos gerenciais, os benefícios, e a segurança no emprego, estão cada vez menores.

Como resultado disso, as atividades da empresa foram reagrupadas, os cargos remanescentes tiveram ampliação de suas responsabilidades e as pessoas passaram a trabalhar mais, em muitos casos, pelo mesmo salário (AMARAL, 1999).

No cenário da economia globalizada, competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência. A competição internacional, em busca de novos mercados, cria a necessidade de pessoal, qualificado e motivado, e o uso de administração e gerência da produção nos processos industriais (DIB, 1998).

Essa nova realidade da economia mundial é irreversível. CORRÊA & GIANESI (1993) apontam a valorização da manufatura no atingir dos objetivos estratégicos da organização, com aspectos de gestão de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos, que estão contribuindo na mudança da visão empresarial.

No Brasil, esta mudança fica evidente, quando se compara o número de trabalhadores registrados nas indústrias, bancos e grandes conglomerados, nos anos 70, com os números do final dos anos 90 .

Com um número menor de trabalhadores dentro das fábricas, e uma população que aumentou de 90 para 160 milhões de habitantes, o país chega, em 1998, com o Produto Interno Bruto (PIB) na casa dos 800 bilhões de dólares, o que fez o Brasil passar de oitavo para sétimo país mais rico do mundo.

Isto mostra que o emprego tradicional mudou suas características; mas, o trabalho ainda existe, bem como um sistema de geração de riqueza oriundo da produção industrial, comércio, prestação de serviços, agricultura e exportações.

Com isso, segundo DOLABELA (1999a) os economistas estão percebendo que o empreendedor é essencial ao processo de desenvolvimento econômico; e, em seus modelos, estão levando em conta os sistemas de valores da sociedade, em que são fundamentais os comportamentos individuais dos seus integrantes, ou seja, não haverá desenvolvimento econômico sem que, na sua base, existam líderes empreendedores.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

O relatório de pesquisa do SEBRAE, de dezembro de 1997, apresenta a participação da Micro e Pequena Empresa (MPE) na economia do Estado de São Paulo com números bastantes expressivos. As MPEs respondem por 97% do total de estabelecimentos formais, e por 57% do total dos empregos gerados no setor formal e informal. Além disso, existem 3,5 milhões de pequenos empreendedores, dos quais 80% são do tipo “Conta Própria”.

A revista “Pequenas Empresas Grandes Negócios” (PEGN), de Março de 1998, informa que 533 mil novas empresas foram registradas nas juntas comerciais de todo o país, em 1997, superando o registrado em 1990, no Plano Collor, quando esse número chegou a 526,7 mil, e bem acima dos 516,9 mil, do ano do Plano Cruzado (1986). No cômputo geral, os últimos dez anos em que a PEGN vem acompanhando a abertura de pequenas empresas, mostram uma fertilidade de 5 milhões de novos negócios, com uma predominância absoluta (99%) dos negócios de pequeno porte.

A participação de 30% no PIB, apresentada pelo SEBRAE, mostra a contribuição que o pequeno e médio empreendedor vêm dando ao país, neste período de transição.

Para SOARES (1998), observando a participação da MPE na economia do Estado de São Paulo, e identificando a elevada competitividade entre empresas e produtos/serviços, a melhoria do desempenho só poderá acontecer a partir de um reposicionamento estratégico que se iniciará, se existir uma visão de sucesso.

Segundo SOARES (1998), torna-se necessário, portanto, refletir sobre: qual visão o empreendedor tem de sua empresa para o futuro, o desafio estratégico da empresa, e a perspectiva de gestão, centrada apenas na sobrevivência.

A revisão bibliográfica mostra que existem dois focos distintos na definição do empreendedor:

1. Uma visão mais restrita sobre a figura do empreendedor, relacionando-o como inovador;
2. Uma visão mais abrangente, identificando os empreendedores de maneira geral, não só como inovadores; mas, como os fundadores de empresas, herdeiros (empresa familiar), ex-empregados de pequenas e grandes empresas, e executivos de grandes empresas. Sua visão empresarial sofre influência da forma como foi educado, escolaridade, experiências de trabalho, influência dos pais, ou seja, de todas as formas pessoais e sociais que o cercam. Dentro desse raciocínio DOLABELA (1999) escreveu: *“o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar seu próprio negócio”*.

A partir de todas essas influências pessoais e sociais, o pequeno empreendedor aprende a moldar sua individualidade de uma maneira que lhe seja possível lidar com as dificuldades da vida, com o trabalho, com a convivência em grupo, com a idade e com o sucesso, ou fracasso empresarial; e, somente através de um gerenciamento diferencial, enfrentará os desafios da competitividade.

Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como: enorme necessidade de realização, disposição para assumir riscos moderados e forte autoconfiança. No entanto, LONGENECKER et al. (1997) adverte que não há prova científica da importância dessas características.

DEGEN (1989, p. 15) registra os motivos mais comuns que levam as pessoas a terem seu próprio negócio: vontade de ganhar muito dinheiro; desejo de sair da rotina; vontade de ser seu próprio patrão; a necessidade de provar, a si e aos outros, que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Experiência e tino comercial, são algumas das características do empreendedor inovador, que continuam sendo muito importantes para o sucesso do empreendimento; mas, com o acirramento da concorrência, as empresas estarão formando profissionais para tomarem decisões. Tomar decisões, dentro do contexto gerencial, deve ser encarado como capacidade de resolver problemas eficazmente, fazer escolhas acertadas e obter êxito nos planos elaborados, diminuindo assim o espaço empírico.

O sucesso destes empreendedores, e o surgimento de novos empreendedores, serão de grande importância para o desenvolvimento sócio-econômico do país .

Pesquisas do SEBRAE, apresentadas no curso “Jovens Empreendedores” (1998), apontam os empreendedores de sucesso como homens que realizam sonhos e necessidades, através de projetos que estão ligados:

- às características do empreendedor;
- às características da estrutura e estratégias do novo negócio;
- às condições do meio ambiente da empresa.

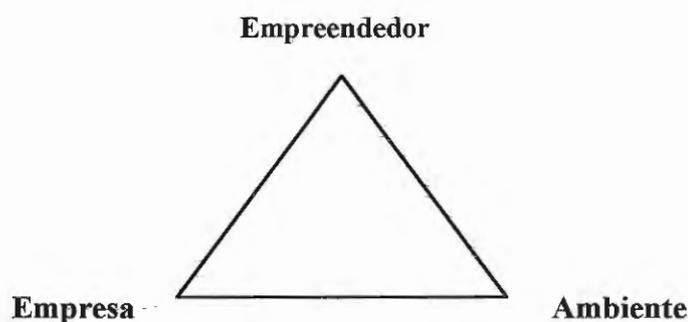


FIGURA 1- Fatores que influenciam o projeto das empresas. *Fonte: SEBRAE (1998).*

O equilíbrio destes três fatores concretizam um movimento sinérgico, capaz de integrar as necessidades, as habilidades e o desenvolvimento do empreendedor, tendo como base as colocações de: DEGEN (1989), SENAC,(1994), ZOGHLIN (1994), GERBER (1996), LONGENECKER et al. (1997), LONGEN (1997), OLIVO & MELLO (1998) e do SEBRAE (1998) como base para definição do empreendimento.

A compreensão desse ponto é básica para formulação de um estudo ligando o empreendedor à eficiência de seu empreendimento.

Na busca do ganho de produtividade, através da eficiência administrativa, é importante focar e avaliar os quatro mitos citados por Mintzberg sobre o modo pelo qual alguns executivos empregam seu tempo:

- 1º mito: O executivo é um planejador sistemático e reflexivo;
- 2º mito: O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina;
- 3º mito: Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas, através de um sistema formal de informações gerenciais;
- 4º mito: A administração é, ou pelo menos, está se transformando rapidamente, em ciência e profissão.

A importância dos aspectos comportamentais, os papéis desempenhados pelos empreendedores, seu perfil e sua maneira de administrarem as organizações são características que influenciam no sucesso do pequeno negócio.

DOLABELA (1999) lembra: é pelas características comportamentais básicas encontradas em empreendedores de sucesso que o candidato a empreendedor deve se pautar, pois, sem tais características, a pessoa terá dificuldade em obter sucesso.

Após detectar a contribuição da pequena empresa na economia do país, e a participação do seu empreendedor, torna-se importante conhecer o perfil do empreendedor bem-sucedido, caracterizado pelo SEBRAE.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Até o final dos anos 80, a entrada de produtos no Brasil estava controlada pelo governo brasileiro, dando ao empresariado a oportunidade de um mercado com menos concorrência e, automaticamente, com uma produtividade menor.

Longe da concorrência externa, e sem o hábito de investir em Pesquisa & Desenvolvimento, os pequenos empresários absorveram a cultura de "investimento no patrimônio", destinando seus lucros na acumulação de capital físico, deixando a parte da "Tecnologia" esquecida. A consequência é que as leis do mercado são outras, e o ganho de produtividade só virá para empresas inovadoras e bem gerenciadas.

Fortalecido pela experiência adquirida com as diversas mudanças econômicas do país, e a falta de uma política industrial definida pelo governo, a intuição do empresário acaba guiando suas ações, e o planejamento a longo prazo do negócio, na maioria das empresas, não acontece (GOLDE, 1986).

A força da economia globalizada fez o Brasil abrir os setores mais centralizados à concorrência internacional; e, desta forma o mercado começou a se movimentar livremente.

Atualmente, algumas das principais empresas estrangeiras, nos diversos setores industriais, estão se instalando no Brasil; e muitos produtos chegam ao país, mudando assim o panorama administrativo de nossas empresas, exigindo um novo perfil dos nossos empreendedores e alteração nos pólos industriais tradicionais.

Na visão de BARBIERI (1994), os pólos e os parques tecnológicos e de modernização têm se constituído em instrumentos básicos de dinamização das economias desenvolvidas, seguindo o sucesso de experiências, como o vale do Silício, na Califórnia, da Rota 128, em Massachusetts, e das cidades tecnológicas da França e do Japão.

Na obra de MEDEIROS et al. *apud* BARBIERI (1994), são apresentadas doze cidades com pólos tecnológicos no Brasil, algumas contendo incubadoras. São elas: Brasília, Campina Grande, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Santa Rita do Sapucaí, São Carlos e São José dos Campos.

Segundo o autor, a condição básica para criação de pólos tecnológicos é a existência de Instituições de Ensino e Pesquisa (IEPs), pois o insumo fundamental desses empreendimentos é o conhecimento científico e tecnológico. Outras variáveis importantes são: envolvimento do empresário, de investidores e dos governos, proximidade com vias de acesso, com consumidores e demais entidades de ciência e tecnologia da região. Além disso, é fundamental o desenvolvimento de comportamentos empreendedores nessas IEPs, pois os pólos baseiam-se, em grande parte, na iniciativa de pessoas.

De acordo com BARBIERI (1994, p. 22), esses empreendimentos envolvem questões polêmicas como, por exemplo, a interação instituição de ensino e pesquisa, setor produtivo; participação das empresas de pequeno e médio porte no processo de incorporação de tecnologias de ponta; novas abordagens à teoria da localização industrial; alianças estratégicas; desenvolvimento de empreendedores etc.

Por outro lado a necessidade da informação e do conhecimento dificulta grande parte dos empreendedores brasileiros, caracterizados pelo SEBRAE, que não têm uma formação escolar adequada, ou um suporte científico, oriundo da integração

com universidades. Para BERNHOEFT (1996, p.16) o novo mundo vai exigir capacidade de criar e transferir conhecimentos de um campo para outro. Será o tempo para quem souber se comunicar, aprender várias atividades e trabalhar em grupo

Conforme DEGEN (1989, p. 131), no trabalho em grupo, os empregados são colaboradores importantes para o sucesso, ou fracasso do empreendedor. Um empregado motivado, e bem treinado, pode atrair clientes; enquanto que um empregado desmotivado, sem as habilidades necessárias para bom atendimento, pode afugentá-lo.

Na relação capital-trabalho, as dificuldades dos empreendedores estão centradas nas diferenças de interesses e necessidades, entre o proprietário e o empregado; ou seja, o interesse do patrão, diretor ou gerente nem sempre é o mesmo do trabalhador, podendo ocorrer impasse entre as partes. Isto se torna mais concreto na pequena empresa, onde as relações pessoais são marcantes, e a influência do indivíduo, no desenho organizacional da empresa de pequeno porte, é bem acentuada. Estas diferenças de necessidades poderão ser melhor compreendidas por meio da hierarquia das necessidades, em que uma necessidade é mais importante que outras, até que seja satisfeita (MASLOW *apud* MEGGINSON et al., 1986).

Problemas motivacionais e de liderança são constantes nas empresas nesta fase de transição da nossa economia, pois a forma dos empreendedores verem seus funcionários já diferencia e altera a estrutura organizacional (McGREGOR *apud* MAXIMIANO, 1990).

TABELA 1 - Teoria X e Y - Douglas McGregor.

Teoria X	Teoria Y
O Trabalho é desagradável;	O trabalho é natural é agradável;
As pessoas não têm aspirações;	As pessoas aspiram a níveis superiores;
As pessoas não são criativas;	As pessoas são criativas;
As pessoas precisam ser controladas.	As pessoas precisam exercer o auto-controle.

A observação de DEGEN (1989) mostra a importância do empreendedor na formação da riqueza do país, com sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, DEGEN (1989, p.9) acredita que o melhor recurso que dispomos, para solucionar os graves problemas sócio-econômicos do Brasil, é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa para produzirem esses bens e serviços.

Para BERNHOEFT (1996, p.16), “As transformações no mercado empreendedor oferecem inúmeras oportunidades, mas escondem ciladas e desafios, e exigem preparo. O próprio empreendedor será o agente principal do processo de mudança. Será a era da polivalência, da multifuncionalidade, das famílias de profissões”.

A situação atual determina características diferentes no perfil do empreendedor. Tecnologia, estratégia e cultura organizacional só serão incorporadas às empresas com a participação dos próprios empresários.

Segundo BERNHOEFT (1996), um cenário desse tipo constitui um desafio assustador para o Brasil, cuja força de trabalho tem, apenas, 3,5 anos de escola, “e má escola”.

Além disso, as oportunidades empresariais estão se expandindo nas cidades com IEPs de excelência e com longa tradição em pesquisa (BARBIERI, 1994), concretizando o alerta de FRISCHTAK (1994) que a educação está na base da vantagem competitiva de todas as empresas.

Assim, apesar de sua importância óbvia, a definição generalizada do perfil empreendedor é de difícil aplicação na prática das pequenas empresas. Segundo DOLABELA (1999a, p.8-9), o empreendedorismo é um fenômeno sociocultural, e é evidente que terá que levar em conta as condições brasileiras. *“A replicação de experiências de outros países certamente seria infrutífera: todos sabemos que não existe um “atalho cultural”, que nos permita ganhar tempo através de outras culturas. As transformações sociais, diferentemente daquelas que se processam com base exclusivamente na tecnologia, obedecem a critérios inerentes à cultura onde*

elas se dão. Em outras palavras, podemos assimilar processos e tecnologias desenvolvidos por terceiros na velocidade que nosso intelecto permitir; mas, não podemos tentar abreviar conquistas e encurtar caminhos através da importação de comportamentos, atitudes e valores desenvolvidos em outros países”.

Portanto, nota-se um número menor de pesquisa, principalmente voltado ao empreendedor da pequena empresa, para torná-la competitiva em vários segmentos e regiões. A partir desta visão, o trabalho a ser desenvolvido indagará:

VI

As características do perfil empreendedor estabelecidas na teoria administrativa são confirmadas pelas características do empreendedor bem-sucedido na pequena empresa ?

V0 .

As características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura serão retiradas da visão ampliada da definição de empreendedor, apresentada no item 3.1.1 e é a visão que relaciona não só o empreendedor inovador mas também os fundadores de empresas e herdeiros (empresa familiar). Toma como base os autores DEGEN (1989), ZOGHLIN (1994), LONGENECKER et al. (1997), LONGEN (1997), SENAC (1994) e SEBRAE (1998) entre outras

Para caracterizar o perfil empreendedor bem-sucedido na pesquisa a ser realizada, será tomado como base:

- Empresário denominado “empregador”;
- Está com a empresa constituída há mais de cinco anos;
- Cumpre com os aspectos legais;
- Contribui para o desenvolvimento sócio-econômico da cidade;
- Realiza seus objetivos pessoais.

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é comparar as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura administrativa com as características do empreendedor bem-sucedido na pequena empresa.

Como objetivos secundários:

1. Revisar a literatura sobre gestão de pequenas empresas, empreendedorismo e perfil do empreendedor;
2. Realizar trabalho de campo, a fim de coletar dados primários sobre o perfil do empreendedor na pequena empresa;
3. Analisar os dados coletados, para identificar o perfil do empreendedor;
4. Comparar o perfil do empreendedor, identificado no trabalho de campo, com o perfil estabelecido na literatura administrativa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Brasil dos anos 90 apresenta aos pequenos empreendedores uma nova situação de mercado, oriunda da globalização econômica e estabilidade da moeda, que mostra, cada vez mais, a importância da profissionalização de patrões e empregados.

Identificando-se assim novos paradigmas de mercado, baseados em progresso tecnológico, reestruturação organizacional, produção flexível, gestão administrativa e forte competição que afetaram, diretamente, as indústrias brasileiras, uma atenção maior terá que ser dada à pequena empresa que, historicamente, é responsável por um número grande de empregos, receitas e produtos.

A educação e a qualificação dos empreendedores são instrumentos importantes para a formação da capacidade competitiva de um país. Além de importante para a competitividade, a educação básica é condição fundamental à geração de uma força de trabalho, envolvendo qualidade e produtividade.

Para tanto, é interessante investir na ampliação da força da pequena empresa, dentro da economia brasileira, conhecendo quem são nossos pequenos empreendedores e quais as características dos jovens empreendedores.

A partir desta visão, observa-se que existe pouca concordância de idéias sobre o perfil do empreendedor brasileiro, principalmente na pequena empresa, para torná-lo mais competitivo.

A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional (DOLABELA 1999, p.28)

Desta forma, esta pesquisa é importante porque aborda o perfil necessário do pequeno empreendedor, para viabilizar o projeto de negócios. O conhecimento do perfil do empreendedor ^{de empreendedorismo? de m. l.} poderá ajudar o treinamento de capacitação da classe empreendedora.

CAPÍTULO 2



2 PEQUENA EMPRESA

Após a Revolução Industrial, houve uma grande alteração nos meios de comunicação e transportes, modificando as características do cenário econômico, que passou da fase de produção artesanal, para um sistema industrial, e, com isto, o crescimento gradativo das empresas.

Na busca de um crescimento estruturado, as empresas passam a buscar melhor eficiência de sua produção através dos princípios da administração científica (TAYLOR, 1990).

As empresas passam a ser moldadas, fundamentalmente, dentro do pensamento oriundo da teoria da “Organização Empresarial de FAYOL” que buscava realizar os objetivos da empresa por meio de uma estrutura hierárquica; e, pela definição das funções administrativas, introduzindo nas empresas o conceito de racionalidade funcional.

Este modelo administrativo criou, nas médias e grandes empresas, uma cultura organizacional diferenciada da existente nas pequenas empresas. Estas convivem, muitas vezes, com recursos materiais, financeiros, humanos, mercadológicos, e administrativos em proporções muito menores, apresentando, assim, características distintas em sua dinâmica.

As pequenas empresas sempre existiram, muito antes que as grandes empresas. Entretanto, foi a partir dos estudos de STALEY (1958) *apud* LEONE (1991) e, em seguida à divulgação de SCHUMACHER (1977), que os economistas

passaram a se interessar, com mais frequência, por essas unidades empresariais de porte reduzido. Para LEONE (1991), as autoridades governamentais começaram a se envolver mais de perto com a proteção e o desenvolvimento das pequenas empresas. A partir de 1970, em todos os países, inclusive o Brasil, com a criação da FIPEME (Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa), essas preocupações se intensificaram.

Um parâmetro importante para a proteção das empresas de pequena dimensão é caracterizá-las como empresas de pequeno porte; porém, o autor informa que todos os estudos sobre o assunto se deparam com o problema de sua definição. Além disso, esse mesmo problema é enfrentado também pelos órgãos públicos, que estão envolvidos com o desenvolvimento dessas unidades econômicas.

Na verdade, de acordo com LEONE, (1991) a heterogeneidade dos critérios de classificação do porte é devida, em parte, ao fato de o conceito de PME se definir em consonância com as condições gerais de cada país, de cada região e de cada instituição. Assim, as empresas consideradas como pequenas, por exemplo, em países altamente desenvolvidos e de mercados amplos, podem aparecer como médias; e, ainda, como grandes, em países não industrializados e de baixo nível de desenvolvimento. Por extensão, a mesma situação parece ocorrer dentro de um país de grandes dimensões territoriais, como o Brasil, e com marcantes distinções econômico-sociais.

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

A lei NQ 7.256 de 27/11/1984 instituiu o “Estatuto da Micro Empresa” (com alterações feitas pela lei NQ 8.383 de 30/12/1991) para efeito de incentivo e de facilidade de operação das empresas de minúsculo porte, e que alcancem um faturamento anual dentro de limites definidos por lei. É considerada microempresa aquela cujo faturamento anual não ultrapasse o limite de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais); e, empresa de pequeno porte aquela com receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00

(setecentos e vinte mil reais) ou outro limite, que venha a ser instituído por nova lei (TAKARABE & CAEIRO, 1997).

Devido a seu pequeno porte, a micro empresa tem a vantagem de somente recolher imposto de renda a partir desse limite, e está dispensada da escrituração dos livros fiscais, bastando, apenas, a conservação dos documentos e papéis relativos aos negócios realizados. Os deveres legais são bastante simplificados, não há necessidade de se manter um contador, e a contabilidade pode ser feita dentro da própria empresa, ou por um escritório externo, com a obrigação de manter demonstrativos contábeis.

Anualmente, as micros têm de apresentar declaração de imposto de renda de pessoa jurídica, declaração de micro empresa para a Secretaria Estadual da Fazenda, declaração de micro empresa para a Prefeitura, e escrituração dos livros. Mensalmente, as micros devem recolher a contribuição ao INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS) de seus empregados, a parcela do empregador, o FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO (FGTS), o imposto de renda retido nos pagamentos dos empregados e/ou salários e a contribuição da empresa ao INSS. Além disso, todas as obrigações trabalhistas devem ser recolhidas periodicamente. Devem ser mantidos na empresa os livros de registro dos empregados, cuja abertura deve ser registrada no Ministério do Trabalho, a folha de pagamentos, os recibos dos empregados, a ficha do salário-família, o termo anual de responsabilidade, a ficha de salário maternidade, as guias de recolhimento de impostos, taxas e contribuições (como FGTS, INSS), e todos os documentos dos sócios da empresa, bem como as notas fiscais.

Definir padrão de tamanho para as pequenas empresas é muito difícil, pois adotam-se padrões diferentes para propósitos diferentes.

Nos parâmetros adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE SP 1997), uma micro empresa tem até 19 empregados na Indústria e até 9 empregados no Comércio e Serviço; já o conceito de pequena empresa compreende aquelas que possuam entre 20 e 99 empregados na Indústria, e entre 10 e 49 empregados no Comércio e Serviços.

Small Business Administration (*apud* LONGENECKER et al. 1997, p.28), estabelece padrões pelos quais o tamanho de um negócio é medido :

- Número de empregados ;
- Volume de vendas;
- Valor dos ativos;
- Seguro da força de trabalho;
- Volume de depósitos.

O tamanho, no Brasil e em outros países, é um dos indicadores mais aceitos para fins estatísticos. (GONÇALVES & KOPROWSIKI, 1995) Na definição do OCDE - (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), a pequena empresa é aquela que tem menos de 100 empregados .

O que especifica a pequena empresa não são somente os aspectos legais e o tamanho; mas, recursos limitados e forma de gerenciar são fatores que caracterizam o pequeno empreendimento. GOLDE (1986) mostra que as limitações financeiras de uma pequena companhia causam um sério problema de distribuição de recursos.

2.2 PARTICIPAÇÃO SÓCIO - ECONÔMICA

DOMINGOS *apud* MELLO (1996) destaca que, nos anos anteriores à Segunda Guerra Mundial, o fenômeno da concentração empresarial crescente levava os estudiosos a acreditarem que as pequenas empresas entrariam em declínio.

MELLO (1996) mostra, no entanto, que a partir do final da Guerra, em 1945, essa tendência foi revertida, quando se percebeu a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento equilibrado das atividades empresariais como um todo.

As crises que se seguiram, após a guerra, mostraram a existência de um grande potencial dos pequenos negócios em desenvolver tecnologia. Por outro lado, em nível mundial, as micro, pequenas e médias empresas respondem por 90% do

total de empreendimentos, sendo grandes geradoras de empregos, embora apresentem altas taxas de encerramento das atividades (MELLO, 1996).

Mesmo com este contexto (encerramento das atividades), GONÇALVES & KOPROWISKI (1995, p. 45) tomam, como referência, os dados do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo (MICT); e concluem que, entre 1985 e 1993, cerca de 450.000 novas empresas surgiram, a cada ano, no Brasil. Nos EUA, este número se aproxima de um milhão (RESNIK, 1990,p.1).

Segundo MELLO (1996), nos EUA, elas correspondem a 90% do total de empresas, oferecem 50% dos empregos privados e são responsáveis por 60% a 70% das novas ocupações criadas. No Japão, representam 98% do total de empreendimentos, ocupando posição de destaque no comércio exterior. Na Comunidade Européia, elas correspondem a 92%, dos 16 milhões de empresas da Comunidade.

Para MELLO (1996), na América Latina, a participação das pequenas empresas é maior que nos países industrializados, tanto na produção, como na comercialização de produtos, e na geração de empregos. Elas são fator de estabilidade política ao propiciarem a desconcentração do poder econômico; e, também, fator de distribuição de renda e mobilidade social, quando atuam no aproveitamento da mão-de-obra pouco qualificada, absorção de matéria primas e atendimento às necessidades dos mercados locais.

As empresas pequenas operam em todos os setores; mas, diferem enormemente em sua natureza e importância, de um setor para outro. Segundo (LONGENECKER et al. 1997 p.30), os oito setores mais importantes de atuação da pequena empresa nos Estados Unidos (conforme classificados pelo U.S. Department of Commerce) são:

1. Comércio Atacadista;
2. Construção;
3. Comércio Varejista;
4. Serviços;

5. Finança, Seguros e Imobiliárias;
6. Mineração;
7. Transporte e Utilidades Públicas;
8. Manufatura.

A importância econômica das pequenas empresas foi mostrada pelo INTERNATIONAL INSTITUTE FOR LABOUR STUDIES em Genebra, Suíça, examinando a distribuição de emprego nas principais nações industriais, incluindo os Estados Unidos, Japão e o Reino Unido. Essa pesquisa revelou um aumento na participação do total de empregados, em pequenos empreendimentos, nesses vários países (LONGENECKER et al. 1977).

LONGENECKER et al., (1997), mostra a participação da pequena empresa no total de empregos nos Estados Unidos.

TABELA 2 - Porcentagem de empregados em pequenas empresas.

EMPRESA	Menor de 100	(100 A 499) EMPREGADOS	TOTAL
Todos os setores Industriais	35,0%	15,1%	50,1%
Construção	72,4%	14,9%	87,3%
Comércio Atacadista	54,0%	14,0%	68,0%
Comércio Varejista	49,1%	12,4%	61,5%
Serviços	29,9%	18,8%	48,7%
Financeiras/Seguradoras/Imobiliárias	31,5%	14,0%	45,5%
Mineradoras	28,3%	11,2%	39,5%
Manufatura	20,4%	14,9%	35,3%
Transportes/Comunicações/Utilidades	22,7%	10,6%	33,3%

Fonte: The state of small business: a report of the President transmitted to the Congress, 1991 (Washington: U.S. Government Printing Office, 1991), apud LONGENECKER et al. (1997)

Migrando da realidade mundial para a nacional, segundo SEBRAE (*apud* MELLO, 1996), os dados obtidos a partir de levantamentos do IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dos 100% de empresas industriais, comerciais e de serviços existentes no país, 15% são indústria; e, destas, 82,85% são microempresas e 12,77% são pequenas empresas, totalizando 95,62%.

Os mesmos dados mostram que do total dos empregos industriais, comerciais e de serviços oferecidos, os industriais correspondem a 44%; e, destes, as microempresas representam 17,88%, as pequenas empresas representam 23,69%, totalizando 41,57%, o que vem demonstrar o grande potencial de geração de empregos das micros e pequenas empresas.

2.3 O PERFIL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE) NO ESTADO DE SÃO PAULO

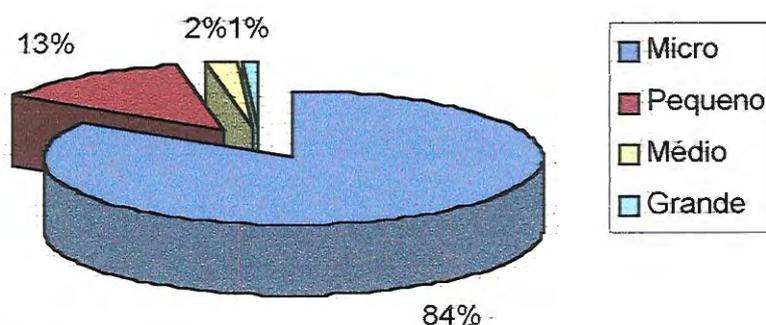
O relatório do SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP) de dezembro 1997 mostra que, no Brasil, o estudo e a sistematização de informações sobre a (MPE) ainda se encontram em estágio bastante preliminar. São poucas as instituições de pesquisa que ingressam a fundo nessa questão. Além disso, é relativamente escassa a literatura existente sobre esse tema.

Entre os esforços sistemáticos mais recentes, o relatório destaca aqueles que vêm sendo realizados pelo sistema SEBRAE. O trabalho foi gerado pela área de Pesquisas Econômicas do SEBRAE-SP, com base nos dados disponíveis, na "Relação Anual de Informações Sociais" (RAIS) de 1994, e na "Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios" (PNAD) DE 1995. PNAD é uma pesquisa anual que levanta características gerais dos domicílios e da população. Sua abrangência geográfica, cobre todo o país, com exceção da área rural da antiga Região Norte, ou seja de seis Unidades da Federação (Rondônia, Acre, Amazonas Roraima, Pará e Amapá).

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DAS MPE NO ESTADO DE SÃO PAULO

A) Participação das (MPE) no total de Estabelecimento.

As (MPE) respondem por 97% dos Estabelecimentos formais existentes no Estado de São Paulo, sendo 84% microempresas, e 13% de pequeno porte, restando às empresas, de grande e médio porte, 3% do total de estabelecimentos (figura 2). A participação das MPE tende a ser maior ainda, se levarmos em conta que, no setor informal da economia, predominam empresas de micro e pequeno porte.



Fonte: RAIS / 94 - Ministério do Trabalho

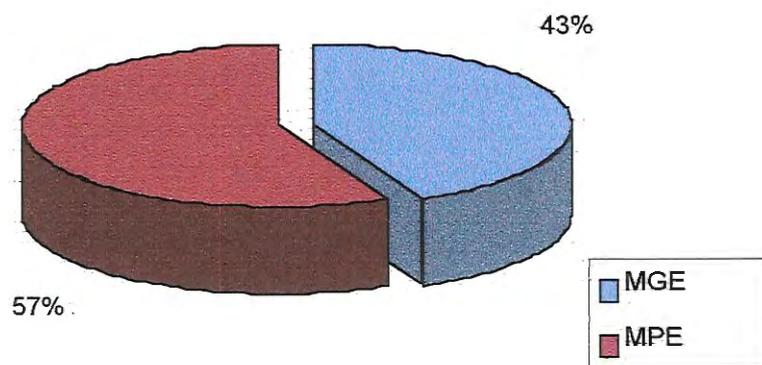
FIGURA 2 – Distribuição dos Estabelecimentos por porte no Estado de São Paulo.

B) Participação das (MPE) no total de pessoas ocupadas.

Tomando-se como referência os dados da RAIS/94, pode se dizer que cerca de 35% dos empregados, no setor formal da economia, estão nas Micros e Pequenas Empresas. Deve-se observar que os dados de emprego da RAIS se limitam apenas aos empregados com registro formal, ou seja, não captam os trabalhadores sem registro, e nem o conjunto de empreendedores.

Com o cruzamento dos dados da RAIS com os da PNAD/95, o SEBRAE apresenta, no seu relatório de pesquisa, de dezembro de 1997, estimativa que, no Estado de São Paulo, existam cerca de 13 milhões de pessoas ocupadas em empresas,

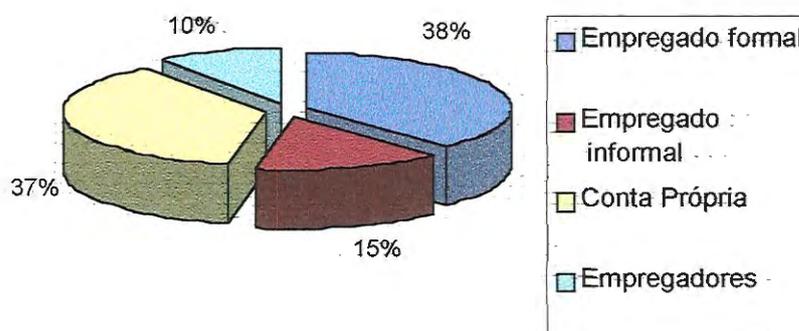
dos quais 57% encontram-se em empreendimentos de micro e pequeno porte (MPE), e 43% encontram-se ocupados em empresas de médio e grande porte (MGP).



Fonte: Elaboração própria do SEBRAE / SP

FIGURA 3 - Pessoas Ocupadas nas Empresas no Estado de São Paulo.

A figura 4 mostra que, especificamente nas MPE, os “Assalariados com Carteira Assinada” representam 38% das pessoas ocupadas, enquanto os “Assalariados sem Carteira Assinada” representam 15% das pessoas ocupadas. Além disso, destacam-se por sua importância os “Conta Própria”, com 37 % do total de pessoas ocupadas nas MPE.

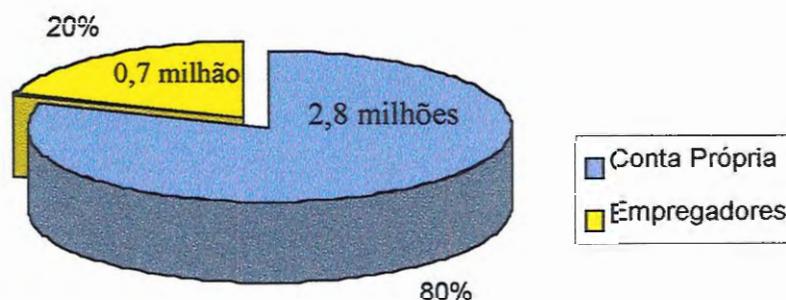


Fonte: Elaboração própria do SEBRAE / SP

FIGURA 4 – Distribuição do pessoal ocupado nas MPE no Estado de São Paulo.

A importância dos “Conta Própria” fica ainda mais realçada quando analisamos apenas a parcela de empreendedores. Pela Figura 5, verificamos que os “Conta Própria”, ou seja, aqueles que geram apenas o próprio “Emprego”,

representam cerca de 80% do total dos empreendedores, enquanto os “Empregadores” representam 20% do total de empreendedores.

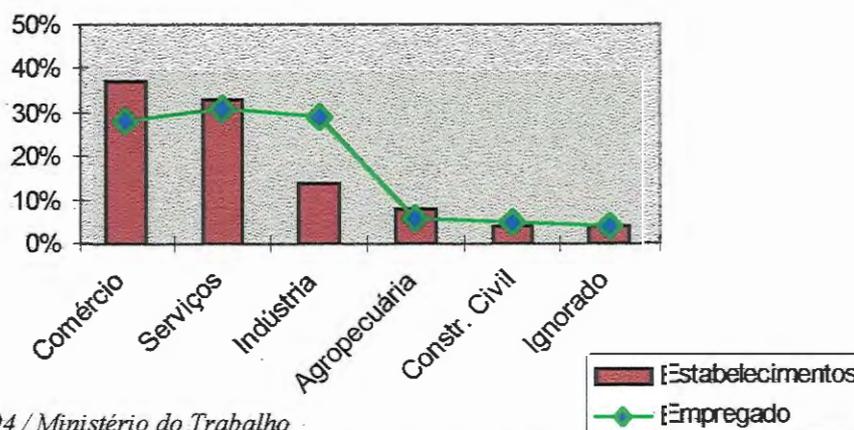


Fonte: *Elaboração própria SEBRAE / SP*

FIGURA 5 – Empreendedores nas MPE no Estado de São Paulo.

C) Distribuição das MPE por setor de atividades.

Na figura 6 o SEBRAE apresenta os estabelecimentos e a porcentagem de empregados existentes nas micros e pequenas empresas. Com base nos dados da RAIS/94, e utilizando-se o número de estabelecimentos, é possível verificar que existe uma grande concentração de MPE nos setores Comércio, Serviços e Indústria, no Estado de São Paulo. Estes três setores envolvem cerca de 85% dos estabelecimentos de pequeno porte, e 90% do emprego gerado nestes estabelecimentos.



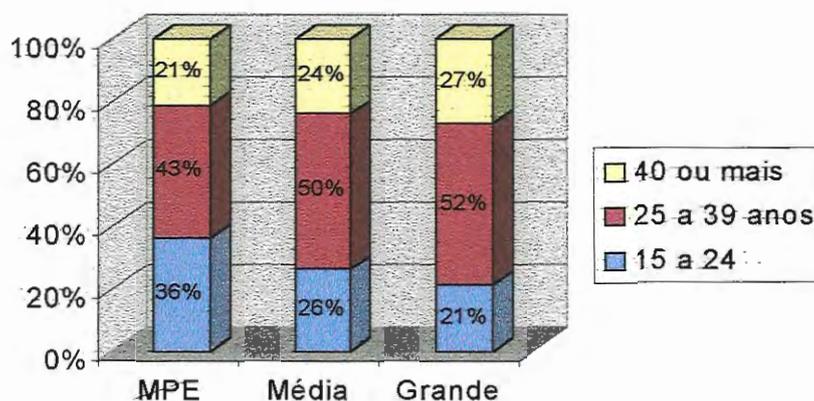
Fonte: *RAIS 1994 / Ministério do Trabalho*

FIGURA 6 – Estabelecimento e empregados nas MPE, por setor de atividade no Estado de São Paulo.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA EMPREGADA NAS MPE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Os dados relativos à mão-de-obra empregada no setor formal da economia indicam perfis diferentes entre as empresas de micro e pequeno porte, e as de médio e grande porte, em termos de faixa etária, grau de escolaridade, tempo médio de permanência na empresa, e remuneração média.

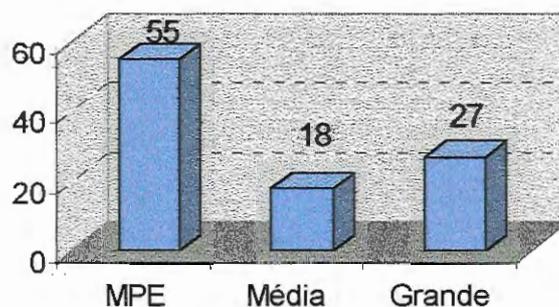
A) Distribuição da mão-de-obra por faixa etária (em %).



Fonte: RAIS 1994 / Ministério do Trabalho

FIGURA 7 – Distribuição dos empregados por faixa etária.

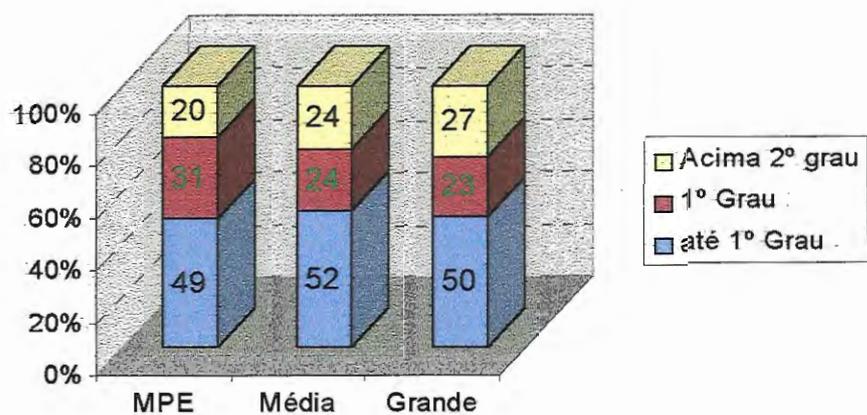
B) Distribuição do total de empregados de 15-24 (em %).



Fonte: RAIS 1994 / Ministério do Trabalho

FIGURA 8 – Distribuição do total de empregados de 15 – 24 anos, no estado de São Paulo.

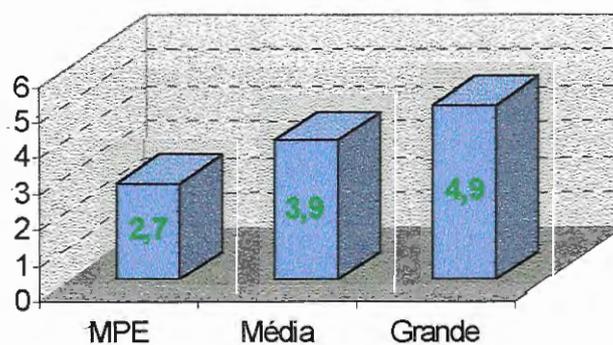
C) Distribuição da mão-de-obra por grau de escolaridade.



Fonte: RAIS 1994 / Ministério do Trabalho

FIGURA 9 – Distribuição dos empregados, por grau de escolaridade, no Estado de São Paulo.

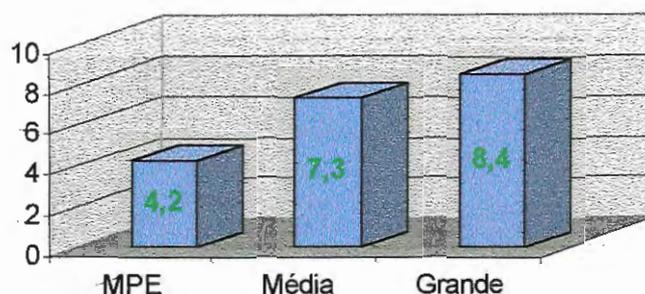
D) Tempo médio de permanência na empresa.



Fonte: RAIS 1994 / Ministério do Trabalho

FIGURA 10 – Tempo médio de permanência no emprego, no Estado de São Paulo.

E) Salário médio mensal.



Fonte: RAIS 1994 / Ministério do Trabalho

FIGURA 11 – Rendimento médio mensal, no Estado de São Paulo.

F) Análise da qualidade do emprego nas MPE, no Estado de São Paulo.

SEBRAE, São Paulo, com base na pesquisa desenvolvida, apresenta o perfil da mão-de-obra da MPE frente à dos empregados das empresas de médio e grande porte.

- É relativamente mais jovem;
- Apresenta menor grau de escolaridade;
- Permanece menos tempo na empresa;
- Recebe salário menor.

A partir destas constatações, os pesquisadores realizaram alguns cruzamentos entre as variáveis:

- O empregado na MPE recebe menos por que apresenta menor grau de escolaridade?
- O empregado da MPE recebe menos por ser mais jovem?
- O tempo de permanência na MPE é menor em virtude de que o empregado apresenta menor grau de escolaridade?
- O tempo de permanência na MPE é menor pelo fato de que o empregado é mais jovem?
- O tempo de permanência na MPE é menor por que o empregado é, cumulativamente, mais jovem e apresenta menor grau de escolaridade?

- O empregado na MPE recebe menos pois é, cumulativamente, mais jovem e apresenta menor grau de escolaridade?

O relatório do SEBRAE SP. (1997) conclui que, de uma forma geral, a evolução do empregado, em termos de escolaridade e de idade, lhe permite obter maiores salários e maior estabilidade na empresa de grande porte. Comparativamente, para o SEBRAE SP (1997), a situação do empregado é sempre pior, na MPE, que nas médias e grandes empresas. Além disso, não é pelo fato dos empregados na MPE serem mais jovens e apresentarem menor grau de escolaridade, que eles recebem salários menores e permanecem menos tempo na empresa. A causa desta situação desfavorável, em termos de salário e estabilidade no emprego, deve ser buscada em outras variáveis, como, por exemplo, o impacto das contribuições para o Programa de Integração Social (PIS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) etc.

Algumas, destas variáveis, podem ser medidas com bastante objetividade; outras, refletem diferentes padrões pessoais. Porém, pensar na sugestão de DOLABELA, (1999a) ou seja, em sensibilizar os sistemas de suporte e as forças sócio-político-econômicas para a necessidade de apoio às pequenas empresas emergentes, é auxiliar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

2.4 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Para RESNIK (1990, p. 8), a maioria das pequenas empresas têm pouca disponibilidade de caixa durante, pelo menos, os primeiros anos de operação; e ficam altamente vulneráveis a qualquer mudança repentina, tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio.

A margem de erro para uma pequena empresa é mínima. Não existe uma maneira de amortecer um período longo de aprendizado, ou de proteger contra cálculos errados, “surpresas” repentinas e trabalho improdutivo.

Uma pequena empresa deve se preocupar especialmente com a eficiência interna. Ao contrário das grandes empresas, não há espaço para custos inúteis e infundados, que dissipam as poucas disponibilidades e bens do empreendimento.

As características básicas de uma pequena empresa, apresentadas por GOLDE (1986, p. 9), indicam que, provavelmente, a alta administração tenha recebido pouca instrução sobre planejamento, o tempo disponível para planejar é reduzido. A direção das pequenas empresas precisa ocupar-se de quase todas as áreas funcionais que existem nas grandes organizações, sem poder contudo, admitir sequer um funcionário para cada setor.

Os altos dirigentes das empresas de pequeno porte são freqüentemente seus fundadores, cujas características geralmente estão voltadas para vendas ou atividades técnicas.

No entanto, RESNIK (1990, p.3), em seu livro "A Bíblia da Pequena Empresa", identifica que o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso nas empresas de pequeno porte.

A DUN & BRADSTREET, *apud* (LONGENECKER et al.1977) guardiã das estatísticas empresariais nos Estados Unidos, informou que a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos. Aproximadamente, metade desses fracassos são atribuídos à "incompetência" e a outra metade à "falta de experiência".

De acordo com SAVIANI (1997, p. 1), estamos vivendo um momento muito importante no que se refere aos processos organizacionais que visam alcançar competitividade, excelência da informação e qualidade. As pequenas e médias empresas vêm sofrendo, desde 1990, um verdadeiro "terremoto" em seus princípios viciados de administração.

As características principais são as seguintes:

- Áreas estanques (feudos);
- Inexistência de uma filosofia de Recursos Humanos;
- Total informalização dos processos;
- Informática apenas para sistemas básicos (quando há);

- Perpetuação de funcionário nos mesmos cargos da época de sua admissão;
- Arejamento, treinamento e reciclagens inexistentes.

Completando o cenário, evidências empíricas, na revisão bibliográfica, identificam algumas características da empresa de pequeno porte no Brasil:

- Estrutura organizacional achatada;
- Grande amplitude de controle pelos proprietários;
- Tecnologia é fruto da transferência de experiência procedente de gerações anteriores, ou de funcionários que trabalharam em grandes empresas e atualizações periódicas;
- Equipamentos com longo tempo de vida útil;
- Comunicação facilitada pelo grau de aproximação entre pessoas e setores;
- As decisões estão centralizadas com os proprietários;
- Todo dono de empresa pequena trabalha mais do que seus funcionários.

2.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DA PEQUENA EMPRESA

Nos últimos anos, competitividade, produtividade, qualidade total, excelência, mais do que conceitos, viraram sinônimos de sobrevivência para as empresas. Mesmo este cenário de mercado dinâmico e competitivo não foi suficiente para mover a pequena empresa à modernização em sua gestão. A comparação dos problemas apontados por GUIMARÃES (1990) e FARAH & CAVALCANTI (1992) com aqueles indicados por BRESSER PEREIRA (CORDEIRO et al., 1968) mostra que não houve grandes mudanças nas dificuldades encontradas em empresas de pequeno porte no Brasil nos últimos 30 anos.

O trabalho do professor Bresser Pereira, continua uma boa descrição de uma visão integrada da pequena empresa brasileira e de seus problemas.

Ao estudar uma empresa qualquer, o primeiro interesse é determinar as principais dificuldades que ela enfrenta. A questão fundamental é determinar de que natureza são esses problemas, em que área ou setor da empresa eles se localizam

Os obstáculos pelos quais uma empresa pode passar, geralmente são divididos nestas categorias: problemas financeiros, de pessoal, de mercadização, de produção, situação política e social do País, de organização e indecisão, quanto aos rumos a tomar, e causados por impostos excessivos.

A) Problemas Financeiros

A maioria dos empresários de pequenas empresas afirmam que o maior entrave para suas empresas reside na falta de capital, pura e simplesmente; ou, então, na falta de crédito e de financiamento às vendas.

Quando se compara a grande com a pequena organização, uma das desvantagens mais transparentes da segunda em relação à primeira é a maior dificuldade de financiamento. A grande conta com maior facilidade, por já possuir um crédito firmado no mercado financeiro, de ter em geral um nome reputado, e seu maior poder de barganha junto às instituições financeiras. Já a pequena, que na maioria dos casos não conta com as facilidades da grande empresa, tende a permanecer em estado de contínua carência de capital. É a que mais necessita de financiamento, e a que menos têm acesso a ele.

B) Problemas de Pessoal

As empresas operam mediante a combinação de três tipos básicos de recursos: os recursos humanos, os financeiros e os materiais.

São os recursos humanos que controlam os demais recursos. As empresas, sem dúvida, empregam tanto recursos humanos como financeiros e materiais; mas, ao mesmo tempo, elas são fruto da imaginação e do poder criativo dos homens - dos recursos humanos - que as organizam, operam e controlam.

Os problemas de pessoal são importantes em qualquer tipo de empresa, tanto na grande quanto na pequena, pois a pequena constantemente vive com o problema de falta de pessoal adequado.

Os melhores salários e o oferecimento de benefícios sociais que as grandes empresas têm condições de pagar, atraem os melhores empregados. Muitas vezes, a pequena empresa descobre o empregado, treina-o e o transforma num excelente

funcionário; entretanto, a grande empresa oferece um melhor salário, e ele se vai. Não são apenas os melhores salários e os benefícios sociais que colocam as grandes empresas em vantagem, pois os meios de recrutamento e seleção da pequena empresa são deficientes, o treinamento é quase inexistente. A única vantagem da pequena empresa é o contato mais direto dos dirigentes com os empregados, tornando assim, mais fácil, a criação de um espírito de equipe.

Outro problema é a falta de pessoal capaz, porque ocorre a carência de operários especializados, de técnicos, de administradores, de vendedores e funcionários de escritório.

C) Problemas de Mercadização

No setor de mercadização, existem alguns problemas essenciais: a ausência de mercados, a organização deficiente de vendas, e a falta de marca bem estabelecida. Um problema grave da pequena empresa é que, geralmente, o cliente quer fechar negócios com os chefes da empresa, e não aceitam bem novos vendedores. Este caráter pessoal de venda afeta em muito a pequena empresa que não consegue se organizar, eficientemente, no setor de vendas.

Em se tratando de falta de marca bem estabelecida, a pequena empresa leva grande desvantagem comparando-se com a grande, já que esta última, dispendo de apreciáveis verbas, consegue tornar suas marcas conhecidas e respeitadas nacionalmente. Contudo, a pequena mesmo gastando valores percentuais até mais altos em relação às vendas, em comparação com as grandes, não consegue tornar sua marca conhecida.

D) Problemas de Produção

Já foi citado que a pequena parcela de técnicos e inexistência de mão-de-obra especializada se encaixam nos problemas de pessoal. Contudo, podem ser encaixados, perfeitamente, como problemas de produção. Além destes, existem também: equipamentos e instalações precárias e suprimento inadequado de matérias-primas.

Um dos grandes problemas da pequena empresa é que, geralmente, ela depende dos fornecedores, que são grandes empresas. Isto causa o fato da pequena

não receber o produto dentro do prazo que ela quer, já que a grande não depende da pequena. Outro problema é o maquinário deficiente e as instalações inadequadas. Estes problemas estão também diretamente relacionados com a falta de recursos financeiros que caracterizam as pequenas empresas.

Os equipamentos, sejam importados, sejam nacionais, em virtude de seu elevado preço, exigem do comprador disponibilidades financeiras que a pequena empresa não tem. Os problemas financeiros unem-se aqui, portanto, aos problemas de produção, assim como estes estão intimamente relacionados com os de pessoal, e assim por diante.

E) Outros Problemas

O professor Bresser Pereira destaca a opinião de seus entrevistados, onde um grande número de participantes aponta como maior problema de suas empresas a falta de organização formal; ou então, a deficiência de métodos administrativos. (CORDEIRO et al., 1968, p.22-3).

A insegurança na tomada de decisão a respeito dos destinos de sua organização, indefinição no crescimento da empresa, a discordância entre os sócios e impostos excessivos são elementos determinantes para que muitas encerrem suas atividades.

Após focalizar os problemas expostos por BRESSER PEREIRA (CORDEIRO et al. 1968), é importante identificar e comparar a amostragem dos pontos fracos nas pequenas empresas, mencionados por FARAH & CAVALCANTI (1992) após um hiato de 24 anos.

- Problemas referentes à escassez de capital de giro e financiamento;
- Problemas referentes à escassez de matéria-prima e/ou sua baixa qualidade;
- Problemas derivados da instabilidade do mercado consumidor, interno e externo;
- Excessiva centralização administrativa: ação combinada com tendência do empresário de se fixar no dia-a-dia;
- Carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento empresarial;
- Burocracia e complexidade nas legislações fiscais, parafiscais e tributárias;

- Dificuldades creditícias para obtenção de financiamento, quer para capital de giro, quer para investimentos;
- Falta de capacidade gerencial na administração e organização dos vários setores de suas atividades;
- Estrutura organizacional inadequada, não constituindo uma administração capaz de garantir melhor aproveitamento dos recursos da empresa e oportunidades de mercado;
- Permanente dificuldade de obtenção de crédito bancário, principalmente para o pequeno industrial que, na maioria das vezes, não possui patrimônio próprio, utilizando-se de prédios alugados; e, não desfrutando de tradição e conceito no setor financeiro;
- Sérios problemas para colocar seus produtos em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, por não contar com recursos técnicos e financeiros que permitam desenvolver novas técnicas de comercialização.

Agora, comparando os problemas expostos por BRESSER PEREIRA, (CORDEIRO et al., 1968) na gestão da pequena empresa, aos de GUIMARÃES, (1990) confirma-se a repetição dos problemas administrativos da pequena empresa

- Obsolescência dos equipamentos e falta de manutenção preventiva;
- Desconhecimento e não utilização de técnicas de administração da produção, financeira, comercial e recursos humanos;
- Atraso na entrega e paralização nas linhas de produção;
- Quanto menor a empresa menores os salários dos funcionários;
- Optam por contratar pessoas sem experiência;
- Os funcionários das pequenas empresas são atraídos pelos melhores salários e condições de trabalho oferecidos pelas empresas de maior porte;
- Reduzida capacidade administrativa apresenta-se como limitante ao crescimento das pequenas empresas;
- Falta de capital de giro;
- Empresário excessivamente voltado para o interior da empresa;
- Mercado restrito;
- Excesso de centralização do poder durante o processo de decisão.

2.6 CAUSAS DO FRACASSO NOS NEGÓCIOS

A importante participação da pequena empresa nos avanços científicos (LONGENECKER et al., 1977), geração de emprego e desenvolvimento econômico, mostram a necessidade do país em reverter o quadro de mortalidade dos pequenos empresários. No final de 1993, GONÇALVES & KOPROWSKI (1995, p. 47) indicavam uma mortalidade de cerca de 76% dos novos empreendimentos, na micro e pequena empresa, entre os anos de 1985 a 1993, no Brasil.

Com um novo estudo, o SEBRAE (1997c), identificou que 64% das empresas constituídas em 1996, no estado de Minas Gerais, continuavam em atividades em abril de 1997; e o restante delas, 36% estavam extintas, ou não foram encontradas. A partir destes dados, o SEBRAE (1997c) faz uma estimativa da extinção das empresas: 36% morrem/desaparecem com até um ano de atividade, e 47% com até 2 anos.

Para o SEBRAE (1997c), a escolaridade do proprietário exerce um impacto significativo sobre as oportunidades de sobrevivência das empresas. O grupo das empresas extintas é marcado, em geral, por um padrão de escolaridade bastante inferior ao do grupo das empresas de sucesso. A começar pela educação básica, os pequenos possuem 35% de sócios-proprietários com curso ginásial incompleto (contra 20% no grupo de empresas de sucesso). Por outro lado, as pessoas com curso superior completo respondem por 63% das empresas de sucesso, em contrapartida a 48% das empresas extintas.

Marcando o insucesso nos negócios, além da baixa escolaridade do pequeno empresário, e a indefinição de uma política para a pequena empresa, desconhecimento sobre negócios, carência de experiência no ramo e inexistência de experiência gerencial, definem a sorte das micro e pequenas empresas.

LONGENECKER et al. (1997), atribui às vendas inadequadas, lucros insuficientes, fracas perspectivas de crescimento, pesadas despesas operacionais, e capital insuficiente, ao gerenciamento de baixo padrão.

Assim sendo, é necessário estudo para detectar-se as causas do fracasso nos negócios, conforme exemplo mostrado:

TABELA 3 - Causas do fracasso nos negócios.

CAUSA	PORCENTAGEM DE FRACASSOS
Causas de negligência	3,1
Acidente	1,6
Fraude	1,4
Fatores econômicos	45,0
Causas relativas à experiência	10,5
Causas Financeiras	37,2
Causas Estratégicas	1,2

Fonte: Business Failure Record (Nova York: Dun & Bradstreet, Inc. 1992), p. 18. apud LONGENECKER et al., (1997)

CAPÍTULO 3

3 EMPREENDEDORISMO

3.1 DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

Na definição de empreendedor é importante lembrar o pensamento dos Behavioristas. Segundo FILION (1999b) a questão central dos behavioristas consiste em saber “quem é o empreendedor?” Até os anos 90, houve uma proliferação das pesquisas sobre as características e os traços de personalidade dos empreendedores. Muito embora os resultados tenham sido surpreendentes, não foi possível traçar um perfil psicológico do empreendedor. Na verdade, essas pesquisas mostram resultados contraditórios.

Para o autor, a variedade de fórmulas estudadas, em cada pesquisa, pode levar à identificação de certos problemas. As pessoas mudam os contextos e as circunstâncias às quais são expostas: os perfis de comportamento não são necessariamente estáticos. Por exemplo, as amostras que estudam o perfil de trabalhadores autônomos, recém ingressados nos negócios, são necessariamente diferentes daquelas dos empreendedores já estabelecidos, cujos negócios vêm crescendo há mais de 20 anos. Ademais, é difícil elaborar “perfis-tipo” sem antes estabelecer distinções entre as categoria e tipologias empreendedoras. Por exemplo, cabe distinguir entre empreendedores artesãos e empreendedores do mundo dos negócios, entre empreendedores operadores e empreendedores visionários, entre trabalhadores autônomos e dirigente de empresas familiares.

De acordo com GASALLA (1999), os precursores na abordagem da atividade empresarial, e da liderança, foram o francês de origem irlandesa Cantillon (1680-1734) e o inglês Stuart (1712-1780).

Na opinião do autor, foi Cantillon, precursor dos fisiocratas e de Smith, quem introduziu, pela primeira vez, o termo francês “entrepreneur” (significado literal é “empreendedor”, embora venha sendo traduzido por “empresário”, que em francês é “chef d’enterprise”). O autor lembra que Pinchot III cunhou o termo “intrapreneurship” para descrever a atividade empreendedora realizada no seio da grande organização.

Para esse advento dos empreendedores, os pesquisadores do empreendedorismo concordam em dizer que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon. Para Cantillon, que era banqueiro, e buscava nichos de mercado para investimentos lucrativos, a análise do risco era central para a tomada de decisão. Para ele, o empreendedor era aquele que comprava matéria prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto. Ele entendia, no fundo, que se o empreendedor lucrava além do esperado, isto ocorrera porque ele havia inovado: fizera algo de novo e de diferente (FILION 1999a).

GASALLA (1999) mostra também, que Schumpeter (1883-1950), em sua obra, ao referir-se à figura do empresário, destaca em relação a ele:

- que é uma pessoa inovadora;
- que, por fazer coisas que não costumam ser feitas, no curso da rotina dos negócios, identifica-se com o conceito de liderança;
- que a função empresarial não tem por que recair numa só pessoa física. Essa função poderia ser desempenhada por um conjunto.

Em seu trabalho de pesquisa, RIZZO (1995) destaca, o empreendedor e o empresário, como os maiores responsáveis pela criação, desenvolvimento, consolidação, sucesso, ou insucesso, das empresas.

O empreendedor e o empresário se completam. RIZZO (1995) observa, porém, que em determinado ponto, o empresário se destaca mais que o empreendedor. Na visão do autor o empreendedor é um homem de iniciativa,

personalidade agressiva, eterno farejador de oportunidades, trabalhador e executor de negócios, pois tudo gira em torno dele. Tem, como característica, gostar de fazer tudo, e sozinho.

Ser empreendedor, na opinião de BERNHOEFT (1996), significa conseguir ver além do seu tempo, e conseguir descobrir oportunidades onde a maioria somente enxerga problemas. Tudo isto acompanhado por um forte idealismo, sem desprezar, também, a capacidade de sonhar.

No empresário, RIZZO (1995) destaca a motivação e a capacidade de crescimento e desenvolvimento; a condução profissional e administrativa dos negócios, e o favorecimento de uma estrutura organizacional da empresa. Pode-se adicionar, aqui, a administração profissional, visando à perpetuação do seu sucesso e a libertação da condição de “dono”.

Ressalte-se, porém, que nem todo empreendedor torna-se empresário. O empreendedor constrói e o empresário é, também, aquele que perpetua sua obra. Para RIZZO (1995, p.17), esta diferença é importante.

A diferença primordial entre empreendedor e empresário é identificada nas características do empreendedor que, na maioria das vezes, não se preocupa com perpetuidade do seu empreendimento (RIZZO, 1995).

Como a maioria das pessoas, os empreendedores são complexos e nenhuma teoria pode explicar todas as facetas do seu comportamento. Para STONER & FREEMAN (1982), talvez a primeira, e, certamente, a mais importante teoria das raízes psicológicas do empreendedorismo tenha sido exposta no início dos anos 60, por David McClelland. Ele descobriu que pessoas que seguiram carreiras semelhantes à de empreendedores (como a de vendas por exemplo), tinham uma alta “necessidade de realização”. Essas pessoas gostam de correr riscos, mas apenas os razoáveis; tais riscos estimulam-nas a maiores esforços. Além disso, ele descobriu que certas sociedades tendiam a produzir uma percentagem maior de pessoas com alta “necessidade de realização”. Outros pesquisadores estudaram as razões de ser e os objetivos dos empreendedores, que parecem incluir riqueza, poder, prestígio, segurança, auto-estima e serviço à sociedade.

Cabe, aqui, destacar alguns dos principais conceitos relacionados com a definição dos empreendedores. Tais conceitos serão abordados, neste trabalho, em dois grupos de pensadores, denominados:

- a) EMPREENDEDOR/INOVADOR;
- b) EMPREENDEDOR/EMPRESÁRIO.

a) EMPREENDEDOR/INOVADOR

Sob a denominação empreendedor/inovador enquadram-se, entre outros, os autores Drucker, Gerber e de Joseph Schumpeter (1883-1950), o economista austríaco que popularizou o termo “entrepreneurship” (Processo aparentemente descontinuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços). Para Schumpeter, na verdade, todo o processo de mudança econômica depende da pessoa que faz com que ele aconteça: o empreendedor (STONER & FREEMAN, 1982).

SCHUMPETER *apud* DRUCKER (1987), entende que o processo de mudança econômica depende da pessoa que vê a mudança ambiental como uma oportunidade e usa os fatores de produção para produzir novos bens e serviços. Segundo DOLABELA (1999a) hoje predomina a visão de SCHUMPETER, em que o empreendedor é visto como motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Para DOLABELA (1999a), mais do que saber fazer, é criar o que fazer, é conhecer a cadeia econômica, o ciclo produtivo, entender do negócio, saber transformar necessidades em especificações técnicas, transformar conhecimento em riqueza.

A produção de bens e serviços, nas pequenas empresas novas, tem muitos pontos em comum. Porém, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. Para DRUCKER (1987), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

DRUCKER (1987) e VALÉRY (1999) mostram, para entender a diferença entre abrir mais uma lanchonete e inovar de verdade, o exemplo da McDonald's. Ela não inventou nada, por certo. O seu produto final vinha sendo produzido por qualquer restaurante americano decente há anos e anos. Entretanto, ao aplicar conceitos de administração e técnicas gerenciais, a empresa padronizou o produto, projetou processos culinários e equipamentos totalmente novos e treinou seu pessoal meticulosamente, oferecendo a seus clientes algo novo. Um sanduíche de hambúrguer de alta qualidade, entregue rapidamente, em ambiente higiênico e a um preço reduzido. A McDonald's não somente elevou drasticamente o rendimento dos recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor.

Com isto, mostraram que a função específica dos empreendedores é a capacidade de tomar os fatores de produção “terra, trabalho e capital”, e usá-los para produzir novos bens e serviços. O empreendedor percebe oportunidades pelas quais outros executivos não se interessam, ou que eles não vêem (STONER & FREEMAN, 1982).

Para STONER & FREEMAN (1982), alguns empreendedores usam informações que estão disponíveis a qualquer pessoa para produzir algo novo. Henry Ford, por exemplo, não inventou o automóvel nem a divisão do trabalho; mas, aplicou a divisão do trabalho para produzir automóveis de um modo novo: a linha de montagem.

Gerber, na sua publicação de 1996, revisando seu trabalho, da década de 80, mostra que nos negócios, o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados, o gigante dominador de mundos – como Sears e Roebuck; Henry Ford; Tom Watson, da IBM; e Ray Kroc, da McDonald's.

O empreendedor é a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia (GERBER, 1996).

Segundo este autor, toda personalidade fortemente empreendedora tem extrema necessidade de exercer controle sobre pessoas e eventos atuais, a fim de poder concentrar-se em seus sonhos.

Devido a sua necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão a sua volta, para as pessoas que o ajudam em seus projetos. Sua reação mais comum é tiranizar, pressionar, criticar, bajular, agradar, ameaçar e por fim, quando nada mais resolve, prometer qualquer coisa para manter o projeto em andamento (GERBER, 1996).

É com esta necessidade de mudança, que a inovação caracteriza os empreendedores/inovadores. Esta caracterização do empreendedor, que teve como tema central “empreendedor e inovação” foi baseada nos autores Schumpeter, Drucker e Gerber e mostra uma visão restrita sobre a figura do empreendedor, ligando-o diretamente a um indivíduo inovador, constituindo assim uma visão diferenciada da pessoa empreendedora.

b) EMPREENDEDOR/EMPRESÁRIO

Mudanças ao longo dos anos, na indústria, comércio e prestação de serviço, também alteraram a importância dos inovadores individuais “empreendedores”.

A consolidação do conceito de Schumpeter associando o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar coisas novas e diferentes tem pouco a ver com os empreendedores estudados hoje em dia. O “intra-empreendedor”, tem o papel de atuar como empreendedor dentro de uma organização. Este empreendedor estabeleceu uma clara diferença entre empreendedor organizador de empresa e o empreendedor inovador (BAUMOL *apud* FILION, 1999a).

O final da Segunda Guerra Mundial marca o início da produção de tecnologias em moldes industriais. A causa deste processo foi a mudança drástica no desempenho dos laboratórios, devido à aplicação intensiva de novos conhecimentos de física, química, eletrônica, ciências dos materiais, computação etc., bem como no projeto e funcionamento de instrumentos científicos, de meios para estocar

informações e de outros elementos que integram a maquinaria dos laboratórios (BARBIERI, 1999).

Esta nova dinâmica de mercado abre um espaço para uma visão mais abrangente quando refere-se à definição do perfil empreendedor. Veja, por exemplo o que diz BETZ, (1994, p.8, *apud* BARBIERI, 1999): *“inovação tecnológica é definida usualmente como a invenção, o desenvolvimento e a introdução no mercado de novos produtos, processos e serviços que incorporam novas tecnologias. A inovação começa como invenção, uma idéia de como fazer alguma coisa”*

Segundo BARBIERI (1999, p. 58), como processo, a inovação tecnológica envolve diferentes agentes em diferentes etapas, sendo a invenção apenas uma delas, embora nem toda invenção se transforme em inovação por diferentes motivos, seja por não estar bem desenvolvida do ponto de vista técnico, seja por não atender às necessidades de mercado. Durante a fase da produção artesanal de tecnologia, o inventor e o empreendedor/inovador quase sempre eram a mesma pessoa, tais como Arkwright, Siemens, Goodyear, Singer, Benz, Edson e tantos outros. A produção de tecnologia nos moldes industriais iria ampliar a separação entre eles.

Baseado em Schumpeter, BARBIERI (1999, p. 58) distingue dois tipos de inovação: o tipo empreendedor, que se dá pela criação de novas empresas baseadas nas tecnologias emergentes, fazendo surgir novos setores econômicos; e o tipo gerencial, conduzido pelas unidades empresariais existentes, nas quais pesquisa e desenvolvimento (P & D) desempenha um papel central.

3.1.1 VISÃO AMPLIADA DA DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR

De acordo com FILION (1999a) vários economistas tais como Knight, Kirzner e Casson, se interessaram pelo fenômeno do empreendedor. Para os economistas, o empreendedorismo é uma função. Cabe mencionar as discórdias existentes sobre o tema, tanto entre os economistas quanto entre profissionais de outras áreas. Vários tentaram teorizar em torno do fenômeno, mas não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que reúna consenso, nem modelo

econômico que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente quantificável.

Assim sendo, tendo como foco não só a inovação como ponto para definir o perfil empreendedor, este trabalho de pesquisa adotará uma visão mais abrangente na definição do empreendedor, tendo como base as colocações de: Zoghlin, Longenecker, Degen, Gordon e do SEBRAE, entre outras.

Os autores mencionados acima também reconhecem a dificuldade de definir a empresa empreendedora e consideram que pode haver diversos tipos de vínculos ligando as pessoas ao empreendedorismo, como se vê nas colocações a seguir.

Historicamente, os empreendedores têm sido um espécime à parte em relação ao estereótipo do homem de negócios. Eles são determinados, inovadores, ousados iconoclastas que prezam sua independência. Alguns dos mais conhecidos empreendedores – os Mellon, Gould, Carnegie e Ford - eram capazes de ser implacáveis. Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam (ZOGHLIN, 1994).

Os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles não só introduzem inovações, como fornecem empregos e estimulam o crescimento econômico. São vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento. A cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico (LONGENECKER et al. 1997, p.3).

Nos anos 80, DEGEN (1989) aponta que ser empreendedor não é só ganhar dinheiro, ser independente ou realizar algo novo. Normalmente, o empreendedor, mesmo aquele bem-sucedido, trabalha de 12 a 16 horas por dia, não raro 7 dias por semana. Sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente lazer e família. O preço da independência econômica pode ser muito alto. Mas para poucos, vale a pena arriscar (DEGEN, 1989).

Na fase de transição dos anos 80 para os anos 90, o que mudou, na verdade, foi o ambiente em que os empreendedores precisam trabalhar hoje. GORDON (1994)

apresenta os anos 90 como um mundo muito diferente daqueles dos anos 80, em termos de grande impacto, direto ou indireto, sobre os processos de criação de negócios.

Para GORDON (1994), os anos 80 foram marcados :

1. Empreendedores estavam sempre atrás de benefícios;
2. Os Estados Unidos estavam preocupados com a diminuição do capital de risco e com a “falência”;
3. A economia ainda enfrentava os efeitos da crise energética;
4. Empreendedor confrontava-se com um mercado em que uma armadilha tecnológica bem feita podia levar ao sucesso;
5. Ainda era possível ter uma empresa com um só produto e alguma esperança de sucesso;
6. As pequenas empresas eram vistas como um cliente sem atrativos e com um grande risco financeiro;
7. Nos Estados Unidos, o empreendedor tinha acesso abundante ao talento científico e de engenharia.

Nos anos 90, o autor indica que os problemas sociais continuam a representar oportunidades de novos negócios. Problemas como drogas, AIDS, lixo nuclear, efeito estufa, taxa populacional, superpopulação carcerária e custos médicos estão clamando por idéias novas e soluções empreendedoras. O dinheiro e as fontes de recursos para implementar tais esforços nunca foram tão abundantes.

Com o novo ambiente, no qual os empreendedores precisam trabalhar hoje, e presumindo que tudo isso esteja presente de alguma forma, o elemento que falta para unir tudo é o que freqüentemente GORDON (1994) identifica como “estado de espírito empreendedor”.

Pode ser caracterizado como um tipo de mente desafiadora que nunca se cansa; a capacidade de pensar taticamente, bem como de planejar estrategicamente no sentido da escola de administração; uma atitude que pressiona a ação baseada na informação, antes de descobrir o fato real; um esgotamento mental de vários fatos sobre planos de ação, em vez da diferenciação e análise sem fim. Uma atitude que,

em resumo, para GORDON (1994) é: "Eu não vim aqui para jogar, vim para ganhar o jogo".

Na busca do sucesso, todo ano, milhares de executivos estão se tornando empreendedores. Eles representam uma mudança em relação aos empresários tradicionais: não são trabalhadores instintivos e astutos, sem treinamento empresarial e afundados em dívidas, e possuem muito mais vantagens do que gerações anteriores de empreendedores. Seu capital, suas relações e experiência comercial tornam possíveis os seus sonhos empresariais. Em vez de se arriscar em uma aventura, eles têm acesso a linhas de crédito, modelos informatizados, além de habilidades financeiras, de produção e para lidar com estoques. Comparados aos empreendedores do passado, as possibilidades de sucesso são grandes (ZOGHLIN, 1994).

Mesmo com posicionamentos distintos sobre os empreendedores, e embora alguns autores restrinjam o termo empreendedor aos inovadores, LONGENECKER et al. (1997), usa uma definição ampliada que inclui os fundadores de empresa, todos os gerentes-proprietários ativos, membros de segunda geração de empresas familiares e gerentes-proprietários que compram empresas já existentes de seus fundadores.

Entendendo que vários são os benefícios gerados, aliado ao posicionamento acima citado por LONGENECKER et al. (1997), e a preocupação em não confrontar as duas correntes de pensadores ressaltadas no trabalho como empreendedor/inovador e empreendedor/empresário, esta pesquisa se desenvolverá dentro da visão ampliada da definição de empreendedor.

3.2 EMPREENDEDORISMO E GERENCIAMENTO

Como foi mostrado nos itens anteriores, especialistas em empreendedorismo muitas vezes interpretam o termo de modo diferente. Em parte, o problema é de terminologia. É difícil captar exatamente conceitos complexos como a definição do perfil empreendedor.

Assim sendo, para atingir a certeza científica e construir um conjunto de conhecimentos seguros dentro da visão ampliada da definição de empreendedor, torna-se necessário, neste trabalho, conhecer o estudo do professor canadense FILION (1999b) que diferencia empreendedorismo e gerenciamento como processos distintos, porém complementares.

FILION (1999b) mostra que os atributos de auto-conhecimento de gerentes e empreendedores diferem consideravelmente. O Know-how também é diferente, uma vez que o know-how do gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor é voltado para a definição de contextos.

No estudo, o autor baseia-se em uma década de experiência, tanto em pesquisa sobre empreendedorismo, quanto na criação e administração de programas educacionais, voltados para empreendedorismo e pequenos negócios, em níveis de formação e graduação universitária.

Quadro 1 – Características comuns aos empreendedores

- Tenazes;
- Capazes de tolerar ambigüidade e incerteza;
- Bons usuários de recursos;
- Correm riscos moderados;
- Imaginativos;
- Voltados para resultados.

Estas características são encontradas em auto-empregados, proprietários de pequenos negócios e empreendedores em geral. Entretanto, outras características comuns a empreendedores bem sucedidos foram igualmente identificadas (FILION, 1991 *apud* FILION 1999b)

Quadro 2 – Características de empreendedores bem sucedidos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos através de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante sua juventude; ▪ Experiência em negócios; ▪ Diferenciação; ▪ Intuição; ▪ Envolvimento; ▪ Trabalhadores incansáveis; ▪ Sonhadores realistas (visionários); ▪ Líderes; ▪ Trabalham em rede com moderação; ▪ Têm seu próprio sistema de relações com os empregados; ▪ Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor; ▪ Aprendizagem dos seus próprios padrões.
--

Segundo FILION (1999b), Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992) examinaram o trabalho dos gerentes. Estes estudos revelam consideráveis diferenças nos métodos operacionais de gerentes e empreendedores, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores

GERENTES	EMPREENDEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalham na eficiência e no uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A chave é adaptar-se às mudanças; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A chave é iniciar as mudanças;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O padrão de trabalho implica análise racional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operam dentro da estrutura de trabalho existente; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio.

Para FILION (1999b) os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que eles desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que eles querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo.

De uma maneira geral, o gerenciamento é associado à racionalidade e o empreendedorismo à intuição, embora em ambos os casos estes atributos devam ser considerados predominantes, ao invés de exclusivos. Atividades empreendedoras requerem estruturas sistêmicas de trabalhos, embora num nível diferente daquele das atividades gerenciais. As atividades empreendedoras requerem elementos de intuição e imaginação. No entanto, as atividades conceituais e habilidades dos dois grupos são diferentes, desta forma, seus requisitos educacionais também deveriam ser diferentes.

3.3 O EMPREENDEDORISMO ATUAL

Durante centenas de anos, os filhos aprendiam habilidades de seus pais. A agricultura era a forma mais comum de empresa. A necessidade contínua de trocar um produto por outro, um produto por um serviço, ou vice-versa, uniu as pessoas em pequenas comunidades, fazendo surgir o comércio.

Até o final do século XVIII, a forma de trabalho mais comum era o artesanato. O artesão caracterizava-se pelo conhecimento prático e técnico de algum material e controle sobre os meios de produção. Principal desafio era idealizar formas e materializá-las na matéria-prima. Os clientes eram estáveis. A competição entre os artesãos não era significativa. Os efeitos colaterais eram mínimos e o processo de produção era quase que totalmente dominado por todos. A competência artesanal era a base da segurança social (MALVEZZI, 1997).

Porém, a Revolução Industrial, transição da economia agrária para a industrial, marcou um novo período da história mundial.

MALVEZZI (1997) lembra que o artesanato entrou em declínio e a mão-de-obra migrou para as indústrias. Essa mudança alterou a qualificação e a qualidade de

vida dos trabalhadores que tiveram de se submeter à tarefas repetitivas, ajustar-se a modos de trabalho definidos pelas máquinas, acompanhar ritmos de trabalho impostos por supervisão intensiva, aprender novas tecnologias e depender de um planejamento de produção, previamente desenhado por outrem, e imposto ao seu trabalho.

Este processo de transição começou na Grã-Bretanha que, por volta de 1750, já ostentava uma economia próspera. Houve mudanças estruturais, num processo contínuo de modernização, aconteceram avanços marcantes em certos setores manufatureiros (tecidos de algodão, carvão e ferro-gusa).

Com estes acontecimentos na Inglaterra, não somente iniciou uma nova era na indústria, mas, também, o advento dos empreendedores, no sentido econômico atual (TUPANANGYR, 1996).

James Watt – máquina a vapor; Richard Arkwright – tecelagem comercial; John Wilkinson – máquinas de torner peças. Estes homens, e muitos outros, se destacaram como inventores; como fundadores de grandes empresas; e deram importante impulso ao desenvolvimento econômico da Inglaterra, movidos pela aplicação de suas pesquisas científicas, aumento de produção e novas tecnologias.

Heilbroner, em 1962, relata que, na história americana do século XIX, o empreendedor era filho de pais em situação financeira confortável – nem muito rico, nem muito pobre (HEILBRONER *apud* TUPANANGYR, 1996).

Para TUPANANGYR (1996), estes empreendedores foram caracterizados pela sua perseverança e abundante energia empreendedora. Tinham pouco ou nenhum capital inicial, nenhuma nobreza ou título, pois vinham da baixa classe média existente. Seus principais objetivos eram o crescimento de suas organizações aliado ao espírito de inovação. Eles estavam envolvidos na criação científica e sua aplicação comercial, procurando fazer coisas novas, feitas por novos métodos. A inovação era a característica central de um empreendedor; e, criatividade, sua essência.

Desse modo, o empreendedorismo chega ao final do século XX como uma alternativa que poderá auxiliar o processo de mudanças, nos conceitos relacionados ao trabalho, emprego vitalício e formação de empresas .

As alterações no mercado, oriundas de um capitalismo globalizado, modificaram as relações capital / trabalho, criando necessidades ao novo empresário, não apenas de sobrevivência; mas, acima de tudo, para desenvolver novas formas de realização pessoal (BERNHOEFT, 1996).

Na opinião de BERNHOEFT (1996), o momento é de mudanças, do tipo que cria grandes oportunidades, pois está deixando de existir o emprego no sentido clássico; e surge um mundo em que todos precisam, de uma forma ou de outra, serem mais empreendedores.

Nesse contexto, formou-se um estereótipo do homem de negócio, relacionando à figura do empreendedor como :

- Homem com uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. (LONGENECKER et al., 1997, p.9);
- Os empreendedores fazem as coisas acontecerem e conseguem resultados. Transformam idéias novas, ou inovadoras, em operações comerciais reais (RESNIK, 1990, p. 9);
- Empreendedor é uma pessoa que inicia, ou que desenvolve, um negócio arriscando-se a perder o capital nele aplicado (CHIAVENATO, 1995, p. 13);
- Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual, e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio (SEBRAE, 1998, p.17).

Na visão dos autores pesquisados na revisão bibliográfica, embora as características mencionadas constituam uma forte marca para definir o empreendedor, o Brasil começa compor seu quadro empresarial influenciado pelas transformações sócio-econômicas dos últimos 20 anos, quebrando alguns paradigmas. Funde desejos com necessidades, e mostra que existem outros caminhos, os quais levam uma pessoa a abrir seu próprio negócio (SEBRAE, 1998):

- Desejo de independência de suas ações;
- Estudante universitário, com dificuldades de atuar na sua área de formação;
- Satisfação de fazer aquilo de que gosta;
- As grandes empresas buscam melhorar sua eficiência, diminuindo sua estrutura organizacional, terceirizando parte dos serviços aos funcionários;
- Antecipação da aposentadoria de profissionais pertencentes à média e à alta gerência;
- Demissão de executivos;
- Oportunidades potencialmente lucrativas;
- Dificuldade de conviver em ambiente altamente burocrático;
- Plano de Demissão Voluntária (PDV);
- Profissionais desempregados por longo período;
- Atendimento às expectativas dos outros.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), um, em cada quatro brasileiros, trabalha por conta própria (SEBRAE 1997b). Outra pesquisa, da Fundação SEAD, em parceria com o DIEESE (SEBRAE 1997b), constatou que um, em cada vinte trabalhadores, da região metropolitana de São Paulo, usa a própria casa, como escritório.

Na reportagem da Revista Veja, (1997) “A empresa sou eu”, mostra que os números agrupam pessoas de perfis distintos, trabalhando em casa: existem demitidos de empresas, e contratados como autônomos (é a chamada terceirização); outros, partiram para uma carreira-solo (são pessoas que perderam o emprego, não têm perspectiva de conseguir outro, e se viram como podem); há também aqueles profissionais que exercem seu ofício sozinhos (alfaiates, professores de violão, músicos, médicos etc.).

Estes caminhos e situações, agregados segundo DEGEN (1989) à vontade de ganhar dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento são motivos que levam as pessoas a ingressarem no empreendedorismo atual.

Tabela 4 – Significado das palavras

PALAVRA	SIGNIFICADO
EMPREENDEADOR	= adj. e s.m. Que ou o que empreende; arrojado; realizador; ativo.
EMPREENDER	= v.t.(De em + lat. Prehendere, tomar, agarrar, apreender.) (conj.5) Tomar a resolução de fazer uma coisa (de certo vulto) e começa-la: empreender um trabalho.
EMPREENDIMENTO	= s.m. Ação de empreender; empresa; cometimento; realização.
EMPRESA	=s.f. (De em + lat. Prehensa, presa.) 1. Execução de um projeto; cometimento, empreendimento
EMPRESÁRIO	= s.m. 1. Chefe de empresa. 2. Pessoa ou grupo de pessoas que inicia ou administra uma empresa, assumindo a responsabilidade por seu funcionamento e eficiência.

FONTE: LAROUSE 1995

3.3.1 PREPARAÇÃO DOS EMPREENDEDORES

O momento histórico presente, caracterizado pela competitividade e tecnologias sofisticadas, tem exigido, das instituições, empresas e indivíduos, conhecimentos, parcerias e resultados. O profissional de hoje, e provavelmente das próximas décadas, é o empreendedor: “aquele profissional que “faz acontecer” porque tem um projeto e decisão, identifica oportunidades e se empenha em aproveitá-las, aprende da própria experiência, propõe e assume a realização de metas de médio e longo prazos, mesmo num ambiente de ambigüidades e incertezas como ocorre com esta década (MALVEZZI, 1997)”.

Uma simples análise do que se convencionou chamar de desempenho de qualidade, para MALVEZZI (1997), confunde-se com o desempenho do empreendedor. O desempenho de qualidade é aquele que é regido pela busca intencional do melhor resultado, estando o trabalhador/empresário consciente de que suas ações farão diferença nesse resultado. Para MALVEZZI (1997), compreender e formar o empreendedor é o desafio do sistema educacional e a responsabilidade da atual geração de adultos em relação às gerações futuras. O empreendedor é a forma

mais recente de um elenco de formas que tem caracterizado a evolução da institucionalização do trabalho, precedido pelo artesão, o profissional liberal e o executivo.

O preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. O quanto, ou de qual tipo de cada um se precisa é difícil de especificar. Diferentes tipos de iniciativas exigem preparações diferentes.

Há também diferenças marcantes na formação daqueles que têm sucesso no mesmo setor industrial ou comercial. Por essas razões, LONGENECKER et al. (1997) observa que devemos ser cautelosos ao discutir qualificações nos empreendedores, percebendo que há exceções a toda regra.

Certas histórias de sucesso descrevem indivíduos que saíram da escola para iniciar seus negócios de risco. Mas, para LONGENECKER et al. (1997, p.15), isso não deveria levar ninguém a concluir, entretanto, que a educação geralmente não é importante.

Estes autores, no livro “Administração de pequenas empresas” salientam que a educação formal de novos proprietários é superior àquela do público adulto em geral, alertando, assim, que não se poderia esperar sucesso com base em uma educação formal abaixo do padrão.

A Wharton School foi a primeira a oferecer diploma em empreendedorismo (em 1973). Agora, milhares de estudantes no EUA estão fazendo cursos sobre como iniciar negócios por conta própria (LONGENECKER et al., 1997).

Recentemente, no Brasil, as faculdades e universidades têm expandido seus cursos e programas sobre empreendedorismo e pequenas empresas. Pode se destacar os projetos desenvolvidos em Florianópolis, Departamento de Engenharia de Produção-UFSC; Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Elétrica da PUC-RJ; São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção na EESC-USP, entre outros de grande valor.

Essa participação das Universidades na preparação dos empreendedores pode ser mostrada através de uma síntese do trabalho de DOLABELA (1999a) onde o autor cita instituições de ensino que têm programas de empreendedorismo

Segundo (DOLABELA, 1999a) o primeiro curso na área de empreendedorismo de que se tem notícia surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen e chamava-se “Novos Negócios”, em 1984. O curso foi estendido para a graduação, sob o nome “Criação de Novos Negócios”; em seguida, o ensino do empreendedorismo foi inserido nos cursos de mestrado, doutorado e MBA.

A Universidade de São Paulo, a USP, começou a oferecer o ensino de empreendedorismo em 1984, quando o professor Sílvio Aparecido dos Santos introduziu a disciplina “Criação de Empresas” no curso de graduação, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Em 1985, também na FEA, foi oferecida a disciplina “Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica”, no Programa de Pós Graduação em Administração.

Em 1992 a Universidade Federal de Santa Catarina criou a Escola de Novos empreendedores, a ENE, que veio a se constituir em um dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil.

Na cidade de Recife, também em 1992, através da iniciativa do Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, e com suporte da Fundação de Apoio à Ciência do Estado de Pernambuco (FACEPE), surgia o CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife. O CESAR criou uma pré incubadora voltada para projetos de criação de software, que foi importante na concepção do projeto Softex-Genesis.

Em 1995, a Escola de Engenharia de Itajubá, Minas Gerais, a EFEI, criou o GEFEI- Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá, onde todas as disciplinas contribuem para o desenvolvimento do espírito empreendedor do aluno.

Em Minas Gerais, o SEBRAE-MINAS, apoiou a criação do Grupo de Estudos da Pequena Empresa (GEPE), no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver estudos na área de empreendedorismo. Entre as atividades realizadas pelo GEPE, destacou-se o oferecimento de workshops nos anos 1992 a 1994, ministrado pelos professores canadenses Louis Jacques Fillion, André Joyal e Dina Lavoie, que se transformaram em núcleos de propagação de seguidores, na área. Para DOLABELA (1999a), a figura do professor Louis Jacques Fillion está definitivamente ligada à história do ensino de empreendedorismo no Brasil, através da metodologia de ensino utilizada hoje por mais de 150 instituições de ensino no Brasil.

Segundo o autor, como consequência, a partir de 1996 surgem importantes projetos universitários de empreendedorismo, entre os quais o da PUC-RIO, que em 1997 inaugurava o “Instituto Gênese para Inovação e Ação Empreendedora”, seus objetivos desenvolver atividades nas áreas de ensino de formação de empreendedores, de incubação de empresas de base tecnológica e também de pesquisas e assessoria técnica na área de empreendedorismo.

Um destaque é o empreendedor de base científica. O “Departamento de Engenharia Elétrica” da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro reformulou seus cursos buscando adaptá-los ao “Novo Conceito de Ensino & Novo Conceito de Universidade”(PUC,1998). Prepara o engenheiro para ocupar posições de destaque, o que exige uma nova visão de seu papel social, para ser um Engenheiro Empreendedor, de base Científica. Este engenheiro tem como principais características:

- é auto-reciclável: aprendeu a aprender;
- cria, projeta e gerencia intervenções tecnológicas: um solucionador de problemas de base tecnológica;
- sabe trabalhar em equipes multidisciplinares, possuindo sólida base científica e capacidade de comunicação;
- avalia os impactos sociais e ambientais de suas intervenções, reagindo de forma ética.

Outro ponto a ser lembrado por (DOLABELA, 1999a) é a participação do SEBRAE na preparação dos empreendedores. A “Universidade de Brasília”, UNB, cria, em 1995, a Escola de Empreendedores, com apoio do SEBRAE-DF, que passa a ter uma participação importante na área de sensibilização e ensino de empreendedorismo.

O Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), considerando a educação um fator importante no sucesso do empreendedor, desenvolveu, em parceria com a “Escola de Novos Empreendedores” da Universidade Federal de Santa Catarina, o curso “FORMAÇÃO DE JOVENS EMPREENDEDORES”, em 1997, tendo como público alvo estudantes do ensino médio e universitários.

O objetivo é propiciar ao aluno o auto-conhecimento, o estímulo de sua criatividade, a eficácia de sua comunicação. Mostrar que as empresas passam por constantes transformações e possuem várias fases; e que o sucesso delas depende da identificação destas fases e do planejamento para sua sobrevivência.

LONGENECKER et al. (1997, p.15) adverte: a utilidade destes cursos e programas é controversa, com alguns defendendo que os empreendedores já nascem com esse dom e que isso não se aprende; ou, que as influências da primeira infância são mais importantes que a educação. Aqueles que oferecem cursos de empreendedorismo acreditam que a educação para pequenas empresas pode contribuir positivamente, embora não esteja perfeitamente correlacionada com o sucesso.

Um estudo feito por A. B. Ibrahim e J. R. Goodwin (*apud* LONGENECKER et al. 1997, p.15-16) identificou três fatores gerais que os donos de negócios consideravam como importantes:

- **Valores associados à carreira do empreendedor:** intuição; extroversão; disposição de assumir riscos; criatividade; noção de independência e alta valorização do tempo.

- **Habilidades gerenciais:** inclui uma estratégia de nicho; o gerenciamento efetivo do fluxo de caixa; um sistema orçamentário simples, mas eficiente; experiência, antes de ser dono de um negócio; educação, e uma estrutura organizacional simples.
- **Habilidades interpessoais:** incluindo um bom relacionamento com representantes de crédito ou banqueiros; boas relações com clientes e boas relações com os empregados.

Para RIZZO (1995), no Brasil, infelizmente, não existem estatísticas para avaliar o parâmetro educacional dos empreendedores/empresários. Mas por ocasião das entrevistas elaboradas, observou-se que o mesmo fenômeno envolvendo determinação, idealismo e atenção às novas oportunidades também ocorre nas empresas brasileiras.

Embora não seja possível delinear os requisitos educacionais e de experiência com grande precisão, LONGENECKER et al. (1997) insiste para que os que desejam ser empreendedores maximizem seu preparo dentro de seu tempo e recursos.

FRANCIATTO (1996) menciona: é da iniciativa individual, da inovação empreendedora, que depende o sucesso de uma organização, uma sociedade ou um país. O administrador deverá ser, desde agora, um generalista; ou conhecedor de assuntos gerais; um empreendedor, seja assalariado ou independente.

Planejamento, orçamentos e eficiência administrativa são noções que se ensinam. Só que, num mundo com essa velocidade de transformações, isso é complexo. Ensino, aprendizado e prática não representam mais etapas da educação. Tornaram-se o tripé inseparável que sustentará o sucesso empresarial (FRANCIATTO, 1995, p.43).

3.3.2 TIPOS DE EMPREENDEDORES

O campo dos negócios abrange uma variedade de empreendedores e iniciativas empreendedoras. FRANCESECHINI (1996), em pesquisa de mercado, feita

no Rio de Janeiro, aponta, no biotipo dos pequenos e médios empreendedores/empresários, dois componentes principais: o desejo de desenvolver plenamente seus negócios, e a ação contínua, para a realização. Esses dois eixos expressam diferentes tipos de empresários:

- Revoltados: acusam o governo pelas dificuldades;
- Derrotados: não anseiam por obter mais sucesso, são absolutamente conformados, justificando-se através de outros que estariam fechando, ou com movimento menor;
- Passivos: são os acomodados que se sentem mais confortáveis com a situação, achando que a reposição dos clientes perdidos se dará lentamente; mas, sem nenhum esforço adicional;
- Sonhadores: são otimistas, porém, muito longe de concretizarem seus objetivos, porque não conseguem realizar ações, na direção de seus desejos;
- Realizadores: empresários muito ativos, esforçados; mas, por demais cuidadosos e temerosos em darem saltos, que incorram em alguns riscos. Valorizam seu empenho pessoal como donos, e relegam em segundo plano a atividade intelectual, e o planejamento de novas ações;
- Empreendedores: aglutinam as demais características com certo equilíbrio, sendo persistentes em transformarem suas ansiedades em realizações; e, ao fazê-lo, seus planos já contemplam novas idéias.

Embora haja uma tendência de sobreposição de categorias, para LONGENECKER et al. (1997), a liderança empreendedora pode ser classificada em três tipos: fundadores, administradores gerais e franqueadores.

Os fundadores, geralmente considerados como “puros” empreendedores, podem ser inventores que iniciam negócios com base em produtos ou serviços novos ou aprimorados. Também, podem ser indivíduos empreendedores, com formação em marketing, que se apoiam nas idéias dos outros para iniciar novas empresas.

À medida que as novas empresas são bem estabelecidas, os fundadores se tornam menos inovadores e mais administradores, surgindo os administradores

gerais. São profissionais que gerenciam a produção, o marketing e as finanças das pequenas empresas.

A distinção entre fundadores e administradores gerais é frequentemente obscura. No entanto, para LONGENECKER et al. (1997), é útil distinguir aqueles empreendedores que fundam e mudam substancialmente as empresas (“os agitadores e revolucionários”) daqueles que dirigem as operações continuadas das empresas estabelecidas.

Já os franqueadores diferem dos administradores gerais no grau de sua independência. O franqueado é um empreendedor cujo poder é limitado por relação contratual com a organização franqueadora.

Buscando, também, a linha da identificação dos tipos de empreendedores existentes, Norman R. Smith (apud. LONGNECKER et. al., 1997, p.19-20) sugeriu dois padrões básicos: empreendedores artesãos e empreendedores oportunistas.

O artesão é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e pequeno conhecimento de negócios. Sua abordagem à tomada de decisão é caracterizada pelos seguintes aspectos:

1. São paternalistas;
2. Relutam em delegar autoridade;
3. Usam uma ou duas fontes de capital para abrir suas empresas;
4. Seus esforços de vendas são basicamente pessoais;
5. Pouco planejamento para o futuro.

Smith define o empreendedor oportunista como aquele que tem educação técnica suplementada por estudos de assuntos não técnicos como economia, leis ou línguas. Inicia negócios com habilidades administrativas sofisticadas e conhecimento técnico.

Para LONGENECKER et al. (1997), no modelo de Smith dos estilos empreendedores, vemos dois extremos de abordagem gerencial. O primeiro “dá asas a sua imaginação” e o outro usa procedimentos gerenciais sistemáticos.

Identificando os tipos variados de pessoas empreendedoras, é importante ressaltar o número de mulheres que estão se tornando empreendedoras, nas últimas duas décadas. Entre 1982 e 1987, o número de negócios de propriedade de mulheres cresceu 57,4% nos Estados Unidos. As mulheres não só estão começando mais negócios do que antes, como também o estão fazendo em setores não tradicionais, criando assim, um novo estilo empreendedor.

VESPER apud GORDON (1994, p.18-19) fornece uma lista de estilos empreendedores com o título “Que tipo de empreendedor ser?”.

1. **Solitário:** Lojas de família, dentistas, médicos, consultores, contadores;
2. **Construtores de equipes:** Uma pessoa constrói uma equipe de ajudantes. Por exemplo: Ford, Coca-Cola, John Deere;
3. **Inventores independentes:** Bell, Edison, Kettering;
4. **Multiplicadores de modelos:** McDonald's;
5. **Exploradores da economia de escala:** Comerciantes de lojas de descontos;
6. **Agregadores de capital:** Bancos, fundos de renda, fundos mútuos, Bolsas;
7. **Adquiridores:** Compradores de empresas prontas, que tentam recuperá-las e incrementá-las;
8. **Artistas de compra e venda:** Os caçadores de empresas que pesquisam, vendem e liquidam negócios;
9. **Conglomerados:** Os que adquirem lucros com ações;
10. **Especuladores:** Os que compram e vendem terras, suprimentos bélicos, antiguidades, contratos de qualidade, sem acrescentar valores;
11. **Manipuladores de valores aparentes:** Os que adquirem bens com desconto, apresentando uma nova utilidade para eles no mercado, e os que reestruturam o balanço para melhorar os índices atuais.

Para GORDON (1994), cada um dos tipos de empreendedores listados acima implica diferenças individuais em termos de habilidades, circunstâncias,

disponibilidade e interesse de envolvimento. Integrar estilo empreendedor e talento individual ao negócio desejado possibilita, ao candidato a empreendedor, uma oportunidade maior na busca do sucesso empresarial.

3.3.3 EMPREENDEDOR DE SUCESSO

O “Empreendedor de Sucesso” é título de uma publicação feita pela MOTIVAÇÃO ON LINE de Junho/1998, onde um estudo, concluído nos Estados Unidos, pelo órgão governamental que promove a formação de pequenas empresas, definiu cinco características fundamentais para o sucesso de um novo empresário.

- **Alto Grau de energia.**

Para descrever a característica chamada alto grau de energia, o estudo americano utiliza a palavra *drive*: “Uma combinação de energia, impulso e avanço”. Os traços destas características são: pessoas que têm comprometimento e habilidade para conseguir que as coisas sejam feitas; persistência, para fazer as coisas até o final; energia física e mental; iniciativa, vigor e muita força de vontade, para concluir um projeto ou um sonho.

- **Pensar como empreendedor.**

O novo empresário precisa possuir originalidade; deve inovar idéias e caminhos, pensar ou explorar soluções não ortodoxas. Fazer comparações inteligentes, tirar conclusões sobre elas, e usar a razão, em termos práticos, teóricos e abstratos.

- **Talento no relacionamento com as pessoas.**

Isto envolve: Sociabilidade - habilidade de manter relações harmoniosas com os outros, incluindo pares, em diversos ambientes (família, trabalho, comunidade,

cliente etc.); *Cooperação* - a vontade de trabalhar com os outros, de maneira construtiva; *Tato* - habilidade de conter e diluir comentários, ou ações desconfortáveis; consideração; habilidade de manter bom relacionamento com pessoas que ficam por perto; ascendência para governar e controlar outras pessoas; estabilidade emocional; serenidade. Os empreendedores de sucesso não são apostadores, mas arriscam com moderação.

- **Habilidade de comunicação.**

Envolve a habilidade de falar de forma clara, habilidade de ouvir realmente, escutar as pessoas, observar e entender o que elas dizem. Escrever, de forma clara e concisa, e ter a capacidade de transmitir confiança para as pessoas com quem se comunica.

- **Conhecimento técnico.**

Envolve a informação que o executivo, ou a executiva, possui sobre o processo de como produzir bens ou serviços, no ramo em que deseja atuar, além da habilidade de utilizar estas informações, de maneira prática e útil.

O empreendedor de sucesso, analisado por MARINS (1998), mostra: nenhuma empresa, nenhum negócio podem prosperar sem uma atitude empreendedora do empresário. Desenvolver as habilidades de um empreendedor é fundamental para o sucesso dos diretores, gerentes e supervisores.

Para Mariaca & Associates (M&A), empresa especializada no desenvolvimento e enriquecimento do capital humano, “Somente os ótimos líderes serão os que vão conduzir a empresa brasileira do ano 2000” (MARIACA & PAULA, 1992).

Nesse contexto, o SEBRAE (1998) aponta o perfil adequado para o empreendedor de sucesso.

- Assume e sabe (ou está disposto a aprender) gerenciar riscos;

- Enxerga e aproveita oportunidades;
- Tem competência (e também experiência) para fazer o que se dispõe e se mantém sempre atualizado;
- É capaz de organizar e administrar recursos financeiros, materiais e humanos, definindo metas;
- Toma decisões no momento certo, com boa base de autoconfiança e coragem para enfrentar conjunturas complexas;
- Possui liderança, mas é capaz de delegar responsabilidades;
- Tem talento, criatividade e entusiasmo pelo trabalho;
- É independente quanto ao rumo de sua vida.;
- Mantém o otimismo, mesmo quando a conjuntura não parece favorável.

À medida que isso se relaciona ao sucesso de um novo empresário, é preciso atentar para a influência dos fatores (idade, autodesenvolvimento, capacidade gerencial) que norteiam os atuais empreendedores e dificultam o sucesso. Essa influência hoje é estudada e levada em discussões por pesquisadores que apontam :

- Embora não haja regras rígidas a respeito da idade certa para começar um negócio, muitos dos empreendedores iniciam na faixa de 20 a 40 anos, quando há um equilíbrio entre experiência / obrigações familiares (LONGENECKER et al. 1997);
- Não são todos que devem seguir um novo negócio sozinhos. Parceria ou sociedade são tendências que não poderão ser descartadas, de imediato (ZOGHLIN,1994).
- DRUCKER (1981), observa que o autodesenvolvimento do empreendedor é fundamental, para o desenvolvimento da organização, mostrando assim a importância da constante atualização;
- RESNIK (1990), afirma a todos os proprietários a importância dos clientes, nos rendimentos da empresa;

- Segundo CHIAVENATO (1995), a visão das funções administrativas proporcionará uma análise, da viabilidade e riscos, através de um projeto do negócio.

3.3.4 AUTO-ANÁLISE DE UM EMPREENDEDOR

As características necessárias, segundo REDINBAUGH *apud* TUPANANGYR (1996, p.21), envolvendo, autoconfiança, poder de decisão, capacidade analítica, agressividade para atingir objetivos e orientado para as pessoas, são atributos que devem estar em perfeita harmonia em todos os tipos de empreendedores; pois, caso contrário, o empreendedor não terá sucesso.

Uma auto-análise das capacidades e habilidades, bem como o melhor negócio para o seu estilo pessoal, podem ser muito úteis para viabilizar o sucesso do empreendedor, facilitando a entrada em um negócio do qual pouco se conhece e, dessa maneira, minimizando o próprio risco do novo negócio.

A importância de se estabelecerem as características necessárias para o empreendedor bem como suas atuais condições são fatores que impedem a propagação de um sonho impossível, regularmente chamado da “Síndrome da Pisaria”, onde a busca da liberdade sem auto-análise pessoal, ou de mercado, leva a muitas frustrações e perdas (TUPANANGYR, 1996).

Na busca de convergir as características empreendedoras com o novo negócio, TUPANANGYR (1996, p.25) define o “*Chec list*” de auto - análise para o empreendedor que deseje operar sua pequena ou média empresa com sucesso:

1. Tenho a convicção de ser um empreendedor ou estou movido pelo desejo de me libertar ou não encontrar emprego ?
2. Estou movido pelo conhecimento técnico? Tenho experiência gerencial adequada ao negócio?

3. Tenho os recursos necessários para montar e sobreviver até o ponto de equilíbrio ou mais adiante? Necessito de sócios?
4. Vou necessitar do apoio da família, sócios ou profissionais? Posso contar com eles? Como e Quando?
5. Quais são meus limites, pontos fracos e fortes, como empreendedor, gerente e técnico?
6. Estou livre de outros compromissos ou problemas que possam afetar o negócio?
7. Por que vou fazer o negócio? Dinheiro ou Realização? Outros?

Ainda dentro das questões para uma auto-análise é importante ressaltar três ponderações colocadas por REDINBAUGH *apud* TUPANANGYR (1996):

- Tenho a disposição de trabalhar nos horários normais de lazer?
- Tenho desejo de vencer?
- Trabalho bem em equipe?

A capacidade de um empreendedor em responder sinceramente tais questões, torna-o capaz de se auto-analisar e acessar os atributos necessários para seu negócio.

É compreendendo esta auto-análise, e pesquisando o comportamento do empreendedor, influenciado pelas suas necessidades, habilidades, conhecimentos e valores que, através da revisão bibliográfica, será apresentado o perfil do empreendedor.

Para DOLABELA (1999b, p.4) a empresa é a imagem do seu criador, a expressão da “internalidade” de cada um. Assim, é importante que o empreendedor se conheça, para saber o que vai criar, quais os recursos internos de que dispõe e quais deverá adquirir, seja através de seu próprio desenvolvimento, seja através de pessoas que o complementem.

Tudo indica que o perfil empreendedor varia segundo a cultura a que pertence, às atividades que executa, em função do estágio que a empresa está. Mas, é importante que empreendedores conheçam as características fundamentais, apontadas em pesquisas, para que possam adotar comportamentos e atitudes

adequadas. Ou seja, segundo (DOLABELA 1999b, p.4), as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas.

Mas, para DOLABELA (1999b, p.4) é importante termos consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito, ou seja, caso uma pessoa tenha tais características, certamente vai ter sucesso. O que se pode dizer, segundo DOLABELA (1999b, p.4), é que, se determinada pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais oportunidades terá de ser bem sucedida.

CAPÍTULO 4

4 PERFIL DO EMPREENDEDOR

O perfil do empreendedor configura a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma. Em face da variedade de aspectos, que envolve a figura do empreendedor, e sua relação com a empresa, pode-se afirmar que não existe um protótipo de “empreendedor”, ou de “personalidade empreendedora”. Assim, o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que sua própria empresa lhe impõe, e aprender a moldar suas individualidades, (particularidades) com as necessidades do mercado (SEBRAE, 1998).

Saber relacionar-se com as pessoas que o cercam, é uma característica apontada pelo SEBRAE (1997, p. 49-50): “O empreendedor de sucesso tem uma maneira toda especial de relacionar-se com as pessoas; possui uma posição adequada para cada tipo de situação, tem energia e é capaz de contagiar todos a seu redor.”

Para ADISSI (1997, p. 81), “São profissionais que transmitem disposição e capacidade para revolucionarem a empresa”. Ou ainda, pode-se dizer que: “Esse líder prega a visão do futuro da organização, de modo tão empolgante, que acende a fagulha necessária, para construir uma empresa abrangente. Ele mobiliza as pessoas em torno da missão da organização, convertendo-a em uma força poderosa para os tempos incertos do futuro. A coordenação em torno da missão gera uma energia que transforma o local de trabalho, no qual trabalhadores e equipes podem se expressar em suas atividades, e encontram sentido, além da tarefa, enquanto procuram cumprir a missão da empresa”(HESELBEIN et al. 1995, p.138).

4.1 O PERFIL SEGUNDO OLIVO & MELLO

OLIVO & MELLO (1998) da “Associação Brasileira de Desenvolvimento do Empreendedorismo” mostra a metodologia da década de 1960, a qual deu início à contribuição das ciências do comportamento para este fim. Nesta época David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, identificou nos empreendedores bem-sucedidos um elemento psicológico crítico, denominado por ele de “motivação da realização” ou “impulso para melhorar”. Desenvolvem, então, o treinamento da motivação para realização, cuja finalidade era melhorar tal característica e torná-la aplicável em situações empresariais.

OLIVIO & MELLO (1998), menciona que a USAID (Agência para Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos), a consultoria Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company (empresa de consultoria de McClelland), iniciaram, em 1982, um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento, a fim de criar meios mais eficazes de seleção e desenvolvimento de empreendedores

São trabalhadas dez características, sendo que cada uma delas recebe pontuação, em função da qualidade do participante. O perfil, então, é obtido por meio de testes de auto-avaliação ou entrevistas dirigidas.

As características são agrupadas em três conjuntos distintos: REALIZAÇÃO, PLANEJAMENTO e PODER.

➤ **Campo da REALIZAÇÃO compreende:**

Busca de oportunidades e iniciativas:

- Indivíduo faz as coisas antes de ser solicitado, ou forçado pelas circunstâncias;
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
- Aproveita as oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, procura financiamentos, novos equipamentos, terrenos etc.

Perseverança:

- Empreendedor se movimenta diante de um obstáculo significativo;
- Age repetidamente, ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar o desafio, ou superar o obstáculo;
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para o alcance de objetivos e metas.

Comprometimento:

- A pessoa se sacrifica, ou dispende um esforço extraordinário, para completar uma tarefa;
- Colabora com os parceiros, ou assume o lugar dos mesmos, para concluir um trabalho;
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos, e coloca, em primeiro lugar, a boa vontade, a longo prazo; acima do lucro, a curto prazo.

Exigência de qualidade e eficiência:

- Indivíduo sempre encontra formas de fazer as coisas melhor, mais rápido ou com custo mais baixo;
- Age de forma a fazer as coisas que atendam, ou superem, padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja concluído a tempo, e que atenda padrões de qualidade, previamente determinados.

Correr riscos calculados:

- Empreendedor avalia alternativas e calcula os riscos deliberadamente;
- Procura controlar resultados;
- Busca situações que impliquem em desafios ou riscos moderados.

➤ **O campo do PLANEJAMENTO compreende:**

Estabelecimento de metas:

- Empreendedor define objetivos e metas desafiantes, e com significado pessoal;
- Cria objetivos e metas de longo prazo, claros e específicos;
- Estabelece objetivos e metas de curto prazo, de fácil mensuração.

Busca de informações:

- Procura informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto, ou fornecer um serviço;
- Consulta especialistas, assessorando-se tecnicamente, ou comercialmente.

Planejamento e monitoramento sistemáticos:

- A pessoa cria um plano de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas, com prazos definidos;
- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas.

➤ **Campo do PODER compreende:**

Persuasão e redes de contatos:

- Faz uso de estratégias pró-ativas para influenciar, ou persuadir terceiros;
- Utiliza pessoas - chave como meios para alcançar seus próprios objetivos;
- Age para desenvolver e manter um bom relacionamento comercial.

Independência e auto-confiança:

- Busca autonomia em relação à normas e controles de terceiros;
- Mantém seu próprio ponto de vista, mesmo diante de opositores ou de resultados insatisfatórios;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil, ou de enfrentar um desafio.

O propósito da avaliação segundo OLIVO & MELLO, (1998), não é tentar encontrar todas as características numa pessoa com pontuação elevada; mas, sim, que elas sejam equilibradas, formando uma curva sem grandes picos, buscando um gráfico, como o de um eletrocardiograma normal, sem extremos e sem combinações nefastas.

Tais características devem ser exercitadas de forma sensata e estarem presentes na pessoa do empreendedor ou de seus parceiros, para formarem um todo harmônico. Exemplificando, não adianta estabelecer metas, se não se persevera na ação. Não adianta buscar oportunidades, se não se aprofunda na busca de informações, e assim por diante (OLIVO & MELLO, 1998).

Para OLIVO & MELLO, (1998) a metodologia possibilita estabelecer uma base para análise, e ajuda a definir ações de desenvolvimento do potencial empreendedor, capacitando o empresário, ou profissional interessado, para os novos tempos pós - qualidade total.

Segundo os autores, o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção, concessão de incentivos creditícios, e ou fiscais; mas, também, nas atitudes empreendedoras.

As qualidades do perfil que o empreendedor bem-sucedido deve apresentar, ter que desenvolver, ou apenas aprimorar, são:

Quadro 4 – Perfil que o empreendedor deve apresentar

QUALIDADES DO EMPREENDEDOR
1. Buscar oportunidades;
2. Perseverar;
3. Comprometer-se;
4. Atuar com qualidade;
5. Correr riscos, mas calculados;
6. Estabelecer metas objetivas;
7. Buscar informações;
8. Planejar e monitorar de forma sistemática;
9. Persuadir e manter contatos;
10. Ter confiança e independência.

4.2 O PERFIL SEGUNDO LONGEN

Avaliando o comportamento do empreendedor, LONGEN (1997) ressalta que, dificilmente, consegue-se afirmar com precisão quais sejam as características e aspectos comportamentais comuns a todo empreendedor. Verificam-se duas grandes dificuldades ao abordar o fenômeno do empreendedorismo: uma em relação ao empreendedor; e, a outra, em relação à psicologia.

As principais dificuldades, segundo a autora, decorrem do fato de que a maioria dos estudos relacionados ao empreendedor tem-se limitado apenas a compreender quais as características empresariais; quais perfis de personalidade, estilos cognitivos, e estilo de tomada de decisão, são característicos dos empreendedores bem sucedidos

Em relação a psicologia, os psicólogos não tem respostas concretas para vários questionamentos importantes, embora os estudos efetuados relacionados com o conhecimento do comportamento humano serem desenvolvidos por meio de organização de princípios lógicos e ordenados,

Entretanto, a autora acredita que o empreendimento seja o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus conhecimentos, habilidades e valores.

O empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. Para LONGEN (1997), as necessidades dos empreendedores podem ser classificadas de diferentes formas, quando visualizadas de acordo com os estudos dos autores BIRLEY & WESTHEAD.

Estes autores elaboraram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa, a partir de entrevistas com mais de 1000 empresários de 11 países diferentes, como podemos constatar a seguir:

- Necessidade de aprovação: é a necessidade que todos os indivíduos possuem de conquistar uma alta posição na sociedade, serem respeitados pelos amigos, aumentarem o status e o prestígio da família, conquistarem algo e serem reconhecidos por isto. Geralmente, o empreendedor pretende tudo isso.
- Necessidade de independência: é a necessidade de autonomia, de tomar iniciativa, de organizar; enfim, de poder gerenciar sua própria vida levando em conta suas próprias aspirações. O empreendedor necessita de considerável liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obtendo maior flexibilidade na atuação de sua vida profissional e familiar.
- Necessidade de desenvolvimento pessoal: relaciona-se com a tendência que cada um possui de procurar desenvolver, testar e aperfeiçoar suas capacidades. A necessidade de desenvolvimento pessoal faz com que o empreendedor procure sempre ser inovador e estar na frente do desenvolvimento tecnológico, aproveitando as oportunidades emergentes.

- **Necessidade de segurança:** são as necessidades que o indivíduo possui de proteger-se contra os perigos, reais e imaginários, físicos ou psicológicos. Em outras palavras, é a necessidade de auto-preservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores.
- **Necessidade de auto-realização:** é a necessidade que as pessoas possuem de maximizar seu próprio potencial; de fazerem aquilo de que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente. Principalmente, se efetuar uma atividade em uma área de que goste, ou domine. O novo empreendimento irá pôr à prova suas capacidades. Seu dia de trabalho será um constante desafio e, portanto, uma grande oportunidade para sentir que é triunfador cada vez que supere um obstáculo.

Torna-se importante salientar que todas as necessidades apresentam-se de modo diferente, no decorrer da vida. Além de existirem necessidades diferentes, existem níveis de predominância. Se um nível de necessidade foi, de alguma forma satisfeito, começam a prevalecer outras necessidades. Os empreendedores, da mesma forma, têm necessidades diversas em níveis diferenciados nos diferentes momentos de sua vida.

Segundo LONGEN, (1997) para operar uma empresa com sucesso, o empreendedor deve possuir alguns conhecimentos, que são diferenciados, em cada etapa, na qual a empresa se encontra. Apesar desta diferenciação, para a autora, é possível fazer uma descrição dos principais conhecimentos.

- **Conhecimento dos aspectos técnicos relacionados com o negócio:** é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento a respeito do produto que pretenda produzir e/ou a respeito do serviço que pretenda prestar. Conseqüentemente, o empreendedor deve pesquisar objetivamente informações, procurando obter o máximo de dados possíveis, para transformar

estes dados em novos mercados, técnicas, produtos e serviços. Estes conhecimentos incluem vendas, custos, processos de fabricação, meios de produção, gerenciamento e outros. Caso o empreendedor não tenha estes conhecimentos, deve procurar desenvolvê-los rapidamente, ou buscar alguém que os possua.

- **Experiência na área comercial:** as funções da área comercial dizem respeito ao enfoque empresarial voltado ao atendimento das necessidades do cliente. Incluem distribuição do produto, publicidade, pesquisa de mercado e definição de novos produtos. Esta experiência pode ser adquirida através da vivência prática, ou informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou, mesmo, mediante referências de outros empresários.
- **Escolaridade:** o empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo, que lhe permita responder, de maneira adequada, às exigências impostas por seu negócio, visto que, uma elevada escolaridade, ou uma baixa escolaridade, podem prejudicar o andamento das atividades. Isto significa que os conhecimentos devem ser buscados e utilizados à maneira que cada empreendimento exige.
- **Experiência empresarial:** a experiência é um fator diferenciador. O fato de o empreendedor já ter vivenciado algumas experiências, na área empresarial, torna-se importante. À medida que estas lhe proporcionam um conhecimento prévio mais profundo e abrangente a respeito do funcionamento de uma empresa, podem facilitar a resolução de problemas emergentes.
- **Formação complementar:** se relaciona com a aquisição de informações ou com o aprimoramento dos conhecimentos que já possui. Este pode partir de um interesse particular, ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Contudo, há conhecimentos que, aparentemente, não têm nenhuma relação com a vida da empresa e que podem ter participação decisiva no êxito empresarial. É o caso, por exemplo, do aprendizado de grupos esportivos.

associações, agremiações, viagens e outros. Independentemente das razões que levam as pessoas a buscarem esta formação, a sociedade atual, cada vez mais, exige novos conhecimentos e habilidades dos indivíduos. A velocidade das mudanças, em todos os níveis, é vertiginosa e o empreendedor exitoso deverá não apenas acompanhar esta dinâmica, mas trabalhar para antecipar o futuro.

- Vivência com situações novas: o cotidiano imposto pela execução das atividades do novo empreendimento é repleto de problemas que exigem soluções. A experiência adquirida no trato com situações novas facilitará grandemente sua superação, pela atitude frente ao problema de forma mais equilibrada, em contraposição ao que não teve a mesma experiência. Entre estas situações, pode-se citar: certos tipos de viagens, mudanças de cidade, desenvolvimento de novos projetos, produtos, etc.

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequena dimensão. Algumas, mais importantes, são:

- Habilidade de identificação de novas oportunidades: se relaciona com a habilidade de perceber o que os outros não percebem, e de visualizar muito mais longe que os demais. O indivíduo que possui esta habilidade está sempre atento às informações que possam aumentar seu conhecimento relativo a seu empreendimento, para que possa criar, implantar e desenvolver novas soluções. O processo de identificação de novas oportunidades depende, fortemente, da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente.
- Habilidade de valorização de oportunidades, e pensamento criativo: é a habilidade de atribuir valor àquilo que se apresenta como uma oportunidade. A avaliação crítica é essencial para distinguir entre boas oportunidades e a

ilusão das outras. Não basta perceber o que os outros não percebem. É necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como uma boa oportunidade.

- **Habilidade de comunicação persuasiva:** é a habilidade de convencer os outros a respeito da pertinência de uma idéia. A comunicação pode ocorrer de diversas formas como: visual, comunicação não verbal (através de gestos, etc.), comunicação oral ou escrita. Os empreendedores, geralmente, começam com apenas uma idéia na cabeça. Para transformar esta idéia em realidade precisam, primeiramente, convencer os amigos, parentes e patrocinadores a acreditarem e investirem em seu novo negócio. Mais tarde, porém, quando estiver à frente de sua empresa, o empreendedor deverá persuadir as pessoas a fazerem o que ele acredita que seja importante.
- **Aquisição de informações:** é a habilidade de coletar, reunir e agrupar informações. A questão da informação revela-se como um fator diferenciador no desempenho geral da empresa. A posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos, entre outros, apresenta-se intrinsecamente relacionada com a posição, comparativamente mais sólida e saudável, que o empreendimento venha a adquirir.
- **Habilidade de resolução de problemas:** é a habilidade para utilizar, sistematicamente, operações mentais, a fim de encontrar respostas, para enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Há vários processos envolvidos na criação e desenvolvimento de um novo empreendimento, criando um conjunto único de problemas, desafios e crises. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo que lhe proporcione a forma ideal em revolucionar e gerar soluções inovadoras.

Na verdade, há uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso junto à empresa. As citadas acima, constituem-se num exemplo de classificação comumente utilizado pelos autores, o que não esgota, de maneira alguma, o assunto.

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois os valores influenciam as diversas etapas do processo comportamental estudadas anteriormente (LONGEN, 1997).

Particularmente na etapa da decisão, eles têm papel significativo. O critério para levar a cabo uma decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. Assim, a alternativa a ser escolhida deverá obedecer os valores vigentes à época.

Da mesma forma, os empreendedores farão uso de seus valores para tomar decisões referentes a sua empresa.

Do ponto de vista empresarial, os valores do empreendedor adquirem um especial significado, pois é através dos valores que a pessoa determina suas aspirações. Portanto, os valores definirão o que o empreendedor gostaria de fazer em relação a sua vida pessoal e à sociedade.

Uma das formas de entender a influência dos valores, no ambiente empresarial, é maneira pela qual LONGEN (1997) menciona os estudos descritos por EMPINOTT (1994) classificando os valores em cinco situações distintas, e podem ser considerados um dos grandes facilitadores e viabilizadores do novo ambiente empresarial.

- Valores existenciais: referem-se à vida nos aspectos referentes às dimensões em nível de saúde, alimentação e lazer. Incluem, também, o trabalho, salário, economia, produção, etc. Estes valores são bastante abrangentes, constituindo-se em um dos principais referenciais de visão de mundo dos indivíduos. Para o empreendedor, a empresa lhe oferece a oportunidade de obter dinheiro; e, com ele, ter acesso aos padrões de saúde, alimentação, habitação e lazer a que aspira.
- Valores estéticos: são os valores relacionados com a sensibilidade, desde os sensoriais, ligados aos cinco sentidos, até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão. O reflexo dos valores estéticos do

empreendedor se fazem notar no novo empreendimento, pela ordem, limpeza, organização, disposição do ambiente, etc.

- **Valores intelectuais:** são os valores ligados ao intelecto como meio de conquista do conhecimento. O intelecto é o instrumento privilegiado da pessoa humana. É através da inteligência que se processa a leitura da realidade. Seu cultivo e aprimoramento é reconhecidamente importante. O cotidiano empresarial exigirá muito das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor contribuirão, entre outras coisas, para imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, definir o papel da criatividade no contexto empresarial e a postura da empresa em relação a algumas normas da sociedade.
- **Valores morais:** são os valores ligados à aplicação dos princípios, normas e padrões orientadores de conduta na sociedade em que o indivíduo faz parte. É no pleno exercício e aplicação dos valores éticos que se forma o homem honesto, virtuoso, cumpridor de seus deveres, como profissional e como cidadão. O empreendedor fará com que sua empresa leve em conta seus preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua. Reconhecendo que o empreendimento tem uma função social a cumprir com a sociedade.
- **Valores religiosos:** dizem respeito às atitudes religiosas, manifestadoras da necessidade que o homem tem de demonstrar seus sentimentos. A concepção que o empreendedor tem de religiosidade estabelecerá normas e rituais sob formas variadas no empreendimento.

A questão dos valores é bastante ampla e diversificada. Para LONGEN (1997) os valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo pelo indivíduo.

Segundo LONGEN (1997), do ponto de vista empresarial, os valores do empreendedor adquirem um especial significado, pois, é através dos valores que a pessoa determina suas aspirações.

Observando a publicação do SEBRAE (1998, p.19) que mostra resultado de pesquisas feitas com empreendedores de sucesso, nota-se a mesma linha de raciocínio apresentado no trabalho de LONGEN (1997).

O SEBRAE, com esta publicação, reavalia a influência das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores do empreendedor; e especifica na tabela, pontos que salientam as principais características empreendedoras citadas por LONGEN (1997).

TABELA 5 - Características dos empreendedores

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
NECESSIDADES	Aprovação;
	Independência;
	Desenvolvimento pessoal;
	Segurança;
	Auto – realização.
CONHECIMENTOS	Aspectos técnicos relacionados com o negócio;
	Experiência na área comercial;
	Escolaridade;
	Experiência em empresa;
	Formação complementar;
	Vivência com situações novas.
HABILIDADES	Identificação de novas oportunidades;
	Valorização de oportunidades e pensamento criativo;
	Comunicação persuasiva;
	Negociação;
	Aquisição de informações;
	Resolução de Problemas.
VALORES	Existenciais;
	Estéticos;
	Intelectuais;
	Morais;
	Religiosos.

Fonte: SEBRAE (1998, p.19)



4.3 O PERFIL SEGUNDO GERBER

Dentro da abordagem, tipos e estilos de empreendedores, é importante ressaltar o que GERBER (1996) chama de “O Ataque de Empreendedorismo”.

GERBER (1996) que faz parte da corrente de pensadores que ligam o empreendedor à inovação, cita em “O mito do empreendedor” que, entre os milhares de empresários com quem teve contato e a oportunidade de trabalhar, pouquíssimos eram verdadeiros empreendedores. Na maioria deles, as visões empreendedoras tinham, quase desaparecido; no entanto, em algum momento, todos eles devem ter sido empreendedores. Afinal, iniciaram seus próprios empreendimentos. Deve ter havido algum sonho a levá-los a correr este risco. Mas, neste caso, onde foi parar o sonho? Por quê ele sumiu? Onde foi parar o empreendedor que iniciou o negócio?

Na suposição de GERBER (1996) a idéia de independência, a imagem de ser seu próprio patrão, e acreditando que seu conhecimento sobre o lado técnico o qualificaria perfeitamente para gerir seu próprio negócio, levam o indivíduo ao ataque de empreendedorismo.

Para compreender o mito “E” (E de empreendedor) (GERBER, 1996) e os equívocos que constituem sua base, é importante examinar, de perto, uma pessoa que inicia um negócio.

Um dos tipos de empreendedores mais comuns são aqueles vitimados pelo ataque de empreendedorismo. É o profissional que possui conhecimento técnico e incorre, segundo GERBER (1996), na suposição mais desastrosa que uma pessoa poderia fazer a respeito do início de um negócio “Entendendo o lado técnico de um negócio, você entende a empresa que lida com essa técnica”.

Entendendo que o ataque de empreendedorismo surge em todas as pessoas, e para que seja melhor aproveitado, GERBER (1996) examinou como nossas várias personalidades interiores se interagem através do lado empreendedor, gerente e técnico que todos nós possuímos.

lado empreendedor:

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. A energia por trás de toda atividade humana. O catalisador das mudanças.

lado gerente:

A personalidade gerencial é pragmática. Sem o gerente não haveria planejamento, nem ordem, tampouco previsibilidade.

O empreendedor almeja controle, o gerente almeja ordem, enquanto o empreendedor prospera nas mudanças, o gerente se agarra de forma compulsiva ao status quo. Enquanto o empreendedor enxerga oportunidades nos acontecimentos, o gerente vê problemas

Sem o gerente não poderia haver uma empresa, uma sociedade. Sem o empreendedor não haveria qualquer inovação, pois é da tensão entre a visão do empreendedor e o pragmatismo do gerente que nasce a síntese da qual surgem todas as grandes obras.

lado técnico:

O técnico é o executor. Enquanto o empreendedor vive no futuro e o gerente no passado, o técnico vive no presente. Enquanto estiver trabalhando, ele é feliz; mas, lidando com apenas uma coisa de cada vez.

GERBER (1996), conclui: Para o gerente, o técnico transforma-se num problema a ser administrado. Para o técnico, o gerente passa a ser um intrometido a ser evitado. Para ambos o empreendedor é aquele que causou toda a confusão em primeiro lugar.

Identificamos, a seguir, segundo GERBER (1996), as três características inerentes ao perfil do "Empreendedor de Sucesso"; conforme quadro abaixo:

TABELA 6 - Características inerentes ao Empreendedor de Sucesso.

Característica / Perfil	Descrição
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empreendedor 	Este perfil gosta de estar no futuro, é a personalidade criativa. Seu desejo é a mudança e se concentra, mantém controle nos assuntos relativos às suas visões (Visão empresarial).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente 	Ordena, planeja e prevê. Tenta minimizar os efeitos das variáveis externas não controláveis. Este perfil identifica nas mudanças a raiz dos problemas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico 	Tem confiança no que pode fazer, não delegando e confiando que seu pessoal possa fazer o trabalho. Vive o presente, o dia-a-dia, é quem “põe a mão na massa”.

Fonte: (GERBER *apud* TUPANANGYR, 1996, p.17)

Obviamente, existem conflitos entre as três características mencionadas, que marcam a personalidade do empreendedor. Muitas das idéias do empreendedor não se ajustam ao mundo real, frustando tanto o lado técnico como o lado gerente.

Sendo assim, GERBER (1996, p.16) acredita que há um mito nos Estados Unidos, o mito do “E” (do Empreendedor), o qual afirma serem os empreendimentos iniciados por “empreendedores” que arriscam seu capital a fim de obter lucros. Só que não é verdade. Os verdadeiros motivos que levam as pessoas a iniciarem um empreendimento, pouco têm a ver com idéias de empresariado. Porém, a fé no mito do empreendedor é o mais importante na devastadora proporção de fracassos empresariais nos Estados Unidos

O mito “E”, para GERBER (1996), é o mito do empreendedor. Ele está ligado à figura do típico empreendedor, com um toque de heroísmo, para realizar o sonho

de criar o próprio negócio. Sem dúvida, esse tipo de gente existe; mas, a experiência mostrou a GERBER (1996) que é muito raro.

GERBER (1996) ressalta que todos temos um empreendedor, um gerente; e um técnico dentro de nós. Se estivessem bem equilibrados entre si, estaríamos descrevendo uma pessoa muitíssimo competente. Esse equilíbrio ajudaria a perpetuar o ataque de empreendedorismo que algum dia, por algum motivo qualquer, nasce dentro das pessoas.

No entanto, segundo GERBER (1996, p. 25), a experiência mostra serem poucas as pessoas que iniciam um negócio abençoadas com esse equilíbrio. Pelo contrário, o pequeno empresário típico é apenas 10% empreendedor, 20% gerente, 70% técnico.

4.4 O PERFIL SEGUNDO SENAC-SP

Para sedimentar o interesse crescente em definir o perfil empreendedor do pequeno empresário dos anos 90, é importante considerar o trabalho realizado pelo “Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial” que começou a preparação de uma pesquisa em Janeiro de 1993, com a coleta de características básicas encontradas em histórias de empresários de sucesso. A interpretação dos dados ficou pronta em outubro de 1993, e publicada em fevereiro de 1994 pela folha de São Paulo, passando a ser um referencial para novos estudos realizados no Brasil.

A partir de 14 características de personalidade, uma pesquisa realizada pelo “Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios do Senac-SP.” traça o perfil do empreendedor. Os próprios dirigentes citam os principais atributos comportamentais indispensáveis para este profissional.

O estudo feito pelo SENAC usa os mesmos métodos adotados pela “Organização Internacional do trabalho”; mas, com um número menor de entrevistados. Foram ouvidos 123 empresários, mas apenas a opinião de 119 foi considerada no trabalho.

Segundo os 119 entrevistados, participantes dos cursos de aperfeiçoamento de empresários, realizados no SENAC, o empreendedor deve ter, acima de tudo, autoconfiança. Este requisito é fundamental para aquele que deseja agir com total segurança e firmeza.

A pesquisa considera ainda fatores como dedicação, busca de conhecimento, inovação e improvisação. Este item é citado por 55% dos participantes, como sinônimo de facilidade na hora de solucionar questões fora da rotina, como se adaptar aos recursos disponíveis quando eles não são totalmente adequados.

1- Autoconfiança é a principal característica, apontada por mais de 70% dos entrevistados, na definição do perfil do empresário, que a partir da certeza de sua capacidade pessoal irá agir com segurança e firmeza em todas as decisões.

2- O segundo item mais apontado pelos participantes, como característica fundamental do empresário, é a capacidade de dedicar grande parte do seu tempo concentrando-se plenamente nas atividades profissionais.

3- A busca do conhecimento, por intermédio de investimentos constantes para se manter atualizado, por meio de atividades, direta ou indiretamente, ligadas à atividade, é outro item que compõe o perfil do empresário.

4- O estudo traz a inovação como outro fator de destaque, na definição do empreendedor, que deve sempre buscar novas idéias, como forma de realizar mudanças significativas e manter-se na vanguarda do setor em que atua.

A pequena votação para o quesito visão a longo prazo, surpreende por demonstrar que apenas 38% dos entrevistados estão mais preocupados com investimentos futuros do que em resolver questões do dia-a-dia.

Centralização foi o ponto que mereceu menor atenção dos empresários. Pouco mais de 33% indicaram a necessidade de envolvimento em todos os pormenores da empresa, como garantia de desenvolvimento.

A face do empresário apresentando suas principais características é apontada através da tabela “Características de um Empreendedor”.

TABELA 7- Características de um empreendedor

Descrição	Frequência	%
Autoconfiança: Confiança no potencial e capacidade pessoal, agindo com segurança e firmeza.	84	70,6
Dedicação: Capacidade de concentrar-se totalmente em suas atividades profissionais, dedicando-lhes grande parte do tempo.	82	68,9
Busca de conhecimento: Capacidade de investir na busca de informações, direta ou indiretamente, ligadas às atividades profissionais visando manter-se permanentemente atento e atualizado.	74	62,2
Inovação: Capacidade de implantar novas idéias, gerando mudanças significativas.	62	52,1
Improvisação: Capacidade de adaptar recursos disponíveis, mesmo quando não totalmente adequados, para solucionar situações não rotineiras.	55	46,2
Iniciativa: Capacidade de agir com prontidão e independência frente à situações não rotineiras.	54	45,4
Ambição: Estabelecimento de metas sempre crescentes, procurando satisfazer necessidades pessoais e materiais.	53	44,5
Perseverança: Capacidade de investir continuamente em uma idéia ou objetivo.	53	44,5
Criatividade: Capacidade de identificar continuamente novas e produtivas formas para o desempenho de tarefas.	49	41,2
Cautela: Capacidade de analisar uma situação de forma racional, objetivando atenuar riscos.	48	40,3
Visão a longo prazo: Capacidade de analisar e planejar, prevendo futuras situações, objetivando minimizar e obter bons resultados.	46	38,6
Ousadia: Capacidade de assumir riscos com determinação.	45	37,8
Necessidade de realização: Capacidade de desenvolver suas potencialidades e dirigir suas ações profissionais para o alcance da satisfação interior.	41	34,4
Centralização: Capacidade de envolver-se com todos os detalhes no cotidiano da empresa, assumindo muitas atribuições para garantir o desenvolvimento.	40	33,6

Uma observação importante na pesquisa é que a maioria dos empresários que participaram do estudo são homens: 70,6%. Têm, entre 31 e 41 anos, 49,6% dos entrevistados. Estudaram até o segundo grau 57,9% dos entrevistados.

Dos que freqüentaram curso universitário (35,3%), 45% cursaram administração de empresas, 21% economia e 16% ciências contábeis. Uma parcela de 57% são do ramo de prestação de serviços, e 20%, do comércio.

Além dos aspectos acima discutidos sobre o empreendedor, no trabalho de pesquisa foi mostrado que o ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos. À medida que os itens 4.1; 4.2; 4.3; 4.4, são tomados como base para análise do perfil, demonstrou que há diversos fatores ligados às variáveis que caracterizam o perfil empreendedor.

Depois de feita a leitura e análise das diferentes literaturas específicas, chega-se à conclusão de que não é tão simples, quanto parece, traçar o perfil do empreendedor.

O verdadeiro empreendedor pode até mesmo ser confundido com um sonhador; porém, não de forma utópica, mas que se empenha, ao máximo, para conseguir transformar uma idéia em realidade (SEBRAE, 1998).

É evidente que é muito difícil encontrar uma pessoa que tenha todas as características necessárias para que o empreendimento tenha sucesso. Mas, o importante é que o indivíduo tenha disponibilidade e empenho para desenvolver essas potencialidades; ou, ainda, poderá estabelecer parceria com alguém que possua características complementares (SEBRAE, 1998).

CAPÍTULO 5

5 METODOLOGIA

5.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO EM ESTUDO

Na década de 90, devido às turbulências surgidas no ambiente econômico e social do qual as empresas de pequeno porte participam, a história dos empreendedores de sucesso, na pequena empresa, foi cheia de altos e baixos. Modificações, como por exemplo, disponibilidade instantânea de produto e serviços, fim das barreiras geográficas e culturais, questões ambientais e participação marcante do empreendedor na tomada de decisões, no trato da informação, na geração de novas idéias, fizeram surgir pesquisas sobre o perfil do empreendedor.

Como apontam OLIVO & MELLO (1998), LONGEN (1997) e GERBER (1998), há uma tendência mundial, de crescente importância, na questão da identificação do empreendedor de sucesso, utilizando suas necessidades, conhecimentos e habilidades como parâmetros para medir o desempenho individual de cada empreendedor.

No Brasil, estudos sobre empreendedores, realizados pelo SENAC (1994) e SEBRAE (1998), favorecidos pela experiência de trabalho nessa área de conhecimento, descrevem um modelo de análise para caracterizar o empreendedor brasileiro, visando maior mobilização de talentos e um desenvolvimento de novas competências empreendedoras.

Nota-se, desta forma, que o empreendedorismo tem despertado a atenção e o interesse não somente de pesquisadores, como também, de empresas e governo.

Neste sentido, a análise desse quadro revela que os autores OLIVO & MELLO (1998), LONGEN (1997), GERBER (1996), SENAC (1994), SEBRAE (1998) identificam características empreendedoras, descrevendo características pessoais tiradas das conclusões dos estudos realizados com diferentes empreendedores, nos anos 90.

O trabalho de campo desenvolvido, e agora apresentado, foi baseado nas características empreendedoras dos autores acima citados, e tem como intuito aprofundar a descrição sobre este tema. São apresentadas as características do perfil empreendedor, indicadas pelos autores na revisão bibliográfica, como conceitos centrais. A seguir, foram criadas as variáveis de pesquisa.

Quatorze fatores, condicionados aos componentes do perfil, reforçam as observações dos autores para definir o perfil empreendedor e viabilizam a pesquisa de campo.

5.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho de campo foi realizado sob a forma de estudo multicaso exploratório, com o objetivo de levantar o perfil de cada empreendedor; e descritivo, no momento em que buscou captar as Necessidades Pessoais, Habilidades, Conhecimentos, e Relacionamento Interpessoal, do empreendedor das empresas de pequena dimensão.

A pesquisa é exploratória na abordagem do problema de formulação e estabelecimento do perfil do empreendedor nas pequenas empresas. Foram selecionadas três empresas de pequeno porte, no interior do Estado de São Paulo, para compor a amostra da pesquisa.

Essa amostra não foi escolhida de forma aleatória, mas foram procurados empresários denominados “empreendedores”; que estão com a empresa constituída há mais de cinco anos; cumprem com os aspectos legais; contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico da cidade e realizam seus objetivos pessoais, de

vez que se esperava encontrar, neste tipo de empresa, uma participação mais intensa do empreendedor nos resultados e destino dos empreendimentos.

A idéia, também, foi trabalhar com empresas com processos produtivos e ramo de atividade semelhantes, de modo que a natureza distinta dos processos e as atividades não influenciassem nos resultados obtidos. Concentrou-se, assim, a amostra entre empresas metal-mecânicas das cidades de Guaíra, Itápolis e Vista Alegre do Alto, região em que outros trabalhos de pesquisa, envolvendo pequenas empresas, já foram realizados por alunos da FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAQUARITNGA SP, e acompanhados pelo pesquisador.

5.2 QUESTÕES DE PESQUISA

A revisão bibliográfica revelou que o tema “Empreendedor” não é inédito. No entanto, é pouco freqüente o enfoque no empreendedor, das empresas de pequeno porte.

DEGEN, (1989, p.17) mostra que o sucesso na criação de um negócio próprio depende, basicamente, do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: identificar a oportunidade de negócio, e coletar informações sobre ele; desenvolver o conceito do negócio; implementar o empreendimento.

Isto ocorre porque o processo formal, proposto na literatura e utilizado nas grande empresas, mostra uma visão empresarial que poderá ser distinta, nas pequenas empresas.

DOLABELA (1999) considera que o empreendedor é um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países com mais, ou menos, empreendedores que outros.

Sobre educação, DOLABELA (1999) coloca que todos os pesquisadores acreditam ser possível a alguém tornar-se um empreendedor através de uma metodologia de ensino, que vai desde o curso primário até à universidade.

Em relação ao Ramo de Atividade, para DOLABELA (1999) não se pode dizer que o sucesso do empreendedor decorre tão-somente de determinadas características comportamentais; mas, certamente, se pode afirmar que seja um conjunto de condições, presentes no indivíduo. O Know-how tecnológico, e o domínio de ferramentas gerenciais, contribuirão para o sucesso empreendedor.

Desse modo, as questões para diferenciar o perfil do empreendedor traçado na literatura, com o perfil influenciado pelos aspectos Regionais, Escolaridade e Ramo de Atividade, estarão centradas:

- a) As características do perfil empreendedor dos atuais empreendedores, bem sucedidos na pequena empresa, encaixam-se no perfil traçado na teoria administrativa?
- b) As Necessidades Pessoais dos empreendedores, citadas na literatura, são encontradas nos pequenos empreendedores ?
- c) Habilidades e Conhecimentos sobre Negócios, Gerenciamento e Técnicas são componentes marcantes no perfil empreendedor do empresário da pequena empresa?
- d) Habilidades no Relacionamento pessoal, e profissional, são individualidades que influenciam o sucesso do empreendimento de pequeno porte ?

5.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

5.3.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR: ANÁLISE DA LITERATURA

Entende-se que, na revisão bibliográfica, os autores OLIVO & MELLO (1998), LONGEN (1997), SEBRAE (1998), GERBER (1996), SENAC, (1994), identificam o perfil empreendedor descrevendo variáveis, com características pessoais: que envolvem as necessidades de realização; características de negócios que marcam os princípios de estratégia, divididos em habilidades de negócios, habilidades gerenciais, habilidades técnicas; e características de relacionamento, englobando a capacidade de influenciar as outras pessoas.

A seguir, constata-se que, as colocações dos autores citados vêm ao encontro e estão direcionadas para as variáveis criadas neste estudo.

OLIVO & MELLO (1998)

- **Necessidades Pessoais** = independência, autonomia, enfrenta desafios para superar obstáculo, realiza as coisas da melhor maneira possível.

- **Habilidades e Conhecimentos:**

Negócios = busca de oportunidades e iniciativas, age para expandir o negócio; muda para uma estratégia alternativa; mantém clientes satisfeitos; procura informações sobre o cliente, fornecedores e concorrentes.

Gerenciais = exigência de qualidade e eficiência, controla resultados, define objetivos e metas, revisa os planos feitos.

Técnicos = encontra forma de fazer as coisas de maneira melhor, mais rápido, e com menor custo; desenvolve, ou utiliza, procedimentos que assegurem os padrões de qualidade.

- **Relacionamento “interpessoal”** = assume responsabilidade pessoal, comprometimento, colabora com parceiros, utiliza pessoas para alcançar seus objetivos.

LONGEN (1997)

- **Necessidades Pessoais** = conquistar uma alta posição na sociedade; autonomia; tomar iniciativa; testar e aperfeiçoar sua capacidade, desenvolvimento pessoal; inovar; segurança, fazer o que gosta.

- **Habilidades e Conhecimentos:**

Negócios = experiência na área comercial, atendimento às necessidades do cliente, identificar novas oportunidades, capacidade de pensar inovadoramente.

Gerenciais = gerenciamento, conhecimento prévio do funcionamento de uma empresa, conhece técnicas de planejamento para determinar o futuro.

Técnicos = conhecimento do produto, processos de fabricação, facilidade para resolver problemas emergentes.

- **Relacionamento “interpessoal”** = comunicação persuasiva, aprende com outras pessoas, uso de valores morais e éticos, nas tomadas de decisão.

SEBRAE (1998)

- **Necessidades Pessoais** = aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança, auto-realização.

- **Habilidades e Conhecimentos:**

Negócios = técnicas relacionadas com o negócio, experiência em empresas, capacidade de negociação.

Gerenciais = noção de gerenciamento, faz uso das técnicas administrativas, desenvolve novos produtos.

Técnicos = conhecer o processo dos produtos, ou serviços.

- **Relacionamento “interpessoal”** liderança, sabe trabalhar em equipe, habilidade nas negociações, valoriza pensamento criativo.

GERBER (1996)

- **Necessidades Pessoais** = ser patrão, criativo, desejo de mudança, sonhador, vive no futuro, tem extrema necessidade de exercer controle.

- **Habilidades e Conhecimentos:**

Negócios = estrategista, conhece a nova dinâmica da competitividade, preocupação no atendimento.

Gerenciais = ordena, planeja, prevê, cria novos métodos, pragmático.

Técnicos = executor, lida apenas com uma coisa de cada vez, usa metodologia,

- **Relacionamento “interpessoal”** = bom senso, empatia, boa comunicação, companheiro, parceiro, professor.

SENAC (1994)

- **Necessidades Pessoais** = iniciativa para realização, assumir riscos com determinação, desenvolve seu potencial, e dirige suas ações para se satisfazer, crescimento pessoal e financeiro.

- **Habilidades e Conhecimentos:**

Negócios = Implanta novas idéias e gera mudanças significativas; percepção aos acontecimentos do mercado (identifica novas e produtivas formas de desempenhar tarefas), considerar novos fatos, foco no cliente.

Gerenciais = previsão (age de forma racional), probabilidade, analisa e planeja, prevendo situações futuras; adapta os recursos disponíveis para resolver problemas

Técnicos = aprende com rapidez, interesse contínuo em aprendizagem (procura informações em sua área para se manter atualizado).

- **Relacionamento “interpessoal”** = age com segurança e firmeza, integridade, desejo de servir as pessoas, empatia, poder de persuasão, objetivo e coerente em suas informações.

5.3.2 CONSTRUINDO AS VARIÁVEIS DE PESQUISA

TABELA 8 – Variáveis do Perfil Empreendedor

AUTORES	CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS				
		NECESSIDADES	HABILIDADES E CONHECIMENTOS			RELACIONAMENTO
			NEGÓCIOS	GERENCIAIS	TÉCNICOS	
OLIVO & MELLO (1998)	1- Realização					
	1.1- Busca de oportunidades	X				
	1.2- Perseverança		X			X
	1.3- Comprometimento				X	X
	1.4- Qualidade e eficiência		X			
	1.5- Riscos calculados			X		
	2- Planejamento					
	2.1- Estabelecimento de metas			X		
	2.2- Busca de informações					X
	2.3- Monitoramento			X		
	3- Poder					
	3.1- Persuasão e contatos					X
	3.2- Auto confiança.	X				
LONGEN (1997) SEBRAE (1998)	1- Necessidades					
	1.1- Aprovação	X				
	1.2- Independência	X				
	1.3- Desenvolvimento pessoal	X				
	1.4- Segurança	X				
	1.5- Auto – realização	X				
	2- Conhecimento					
	2.1- Técnicos				X	
	2.2- Área comercial		X			
	2.3- Escolaridade	X				
	2.4- Experiência empresarial		X			
	2.5- Formação complementar	X				
	2.6- Situações novas					X
	3- Habilidades					
	3.1- Novas oportunidades		X			
	3.2- Pensamento criativo		X			
	3.3- Comunicação persuasiva					X
	3.4- Aquisição de informações			X		
	3.5- Resolução de problemas					X
	4- Valores					
	4.1- Existenciais	X				
	4.2- Estéticos					X
	4.3- Intelectuais				X	
4.4- Morais					X	
4.5- Religiosos					X	
GERBER (1996)	1- Empreendedor					
	1.1- Visionário		X			
	1.2- Criatividade	X				
	1.3- Catalizador de mudanças	X				
	2- Gerente					
	2.1- Previsibilidade			X		
	2.2- Planejamento			X		
	2.3- Almeja ordem				X	
	3- Técnico					
3.1- Ligado a manufatura				X		
3.1- Executor				X		
3.2- Faz uma coisa de cada vez				X		
SENAC (1994)	1. Autoconfiança					X
	2. Dedicção				X	
	3. Busca do conhecimento				X	
	4. Inovação		X			X
	5. Improvisação			X		
	6. Iniciativa	X				
	7. Ambição	X				
	8. Perseverança	X				
	9. Criatividade			X		
	10. Cautela			X		
	11. Visão a longo Prazo			X		
	12. Ousadia	X				
	13. Necessidade de realização	X				
	14. Centralização			X		

5.3.3 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

A abordagem proposta para um melhor entendimento e diferenciação do corpo de conceitos sob o nome “Perfil do empreendedor”, toma, como base, a revisão bibliográfica e constrói as seguintes variáveis de pesquisa:

1. Necessidades Pessoais;
2. Habilidades e Conhecimentos:
 - 2.1 Negócios;
 - 2.2 Gerenciais;
 - 2.3 Técnicos;
3. Relacionamento Interpessoal.

Estas variáveis são apresentadas na pesquisa onde os autores de uma maneira geral definem:

1. NECESSIDADES PESSOAIS:

Algo considerado necessário à existência, força motivadora para a realização pessoal. É um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a padrão pessoal de excelência.

As necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, progredindo de uma ordem de necessidade mais baixa para a mais alta. Envolvendo necessidades Fisiológicas e Biológicas; Segurança e Previdência; Sociais e de participação; Ego e estima; e Auto-realização (MASLOW *apud* (MEGGINSON et al, 1986).

2. HABILIDADES E CONHECIMENTOS:

Habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais, requisitos e qualidades necessários para produzir certo produto/serviço, e pela existência de um clima organizacional, favorável à colaboração de todos.

A habilidade do empreendedor de sucesso está ligada à: identificação de novas oportunidades; valoração de oportunidades e pensamento criativo; comunicação persuasiva; negociação; aquisição de informações; resolução de problemas.

O conhecimento para os autores está relacionado com o domínio preciso de técnicas, experiência, tino, prática. Representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia

2.1 Negócios: Consiste em estar com a atenção voltada às necessidades dos clientes e a sua satisfação. Diretamente ligado à economia de mercado, onde o indivíduo é conhecedor dos diferentes elementos da estratégia comercial.

2.2 Gerenciais: Visão administrativa orientada na busca da melhor maneira de tomar decisões gerenciais no sentido de garantir a consecução de objetivos; desenvolver pessoas e grupos; e assegurar, sempre, qualidade nos produtos/serviços através da organização do material necessário para a realização de suas atribuições diárias, verificando, com antecedência a reposição dos mesmos.

2.3 Técnicos: Ter noção dos processos industriais existentes, contribuir, efetivamente, na identificação de alternativas viáveis para aumentar a produtividade, e manter um alto nível de qualidade pessoal e profissional.

3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:

Capacidade de buscar um convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho saber relacionar-se com clientes e fornecedores em conduta pessoal positiva, possibilitando um trabalho onde a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de “dar o melhor de si”.

Conforme apresentado, o perfil do empreendedor tem movimentado inúmeras colocações dos autores, e cada autor caracterizando o empreendedor, descrevendo variáveis com características pessoais. Partindo-se do pressuposto de haver uma tendência, entre os autores, em ligar algumas variáveis a fatores que influenciam a

caracterização do empreendedor, o trabalho de pesquisa relaciona alguns fatores, mencionados na literatura, às variáveis de pesquisa .

Tabela 9 – Componentes do perfil empreendedor

VARIÁVEIS		FATORES
1. NECESSIDADES PESSOAIS		1 - Atualização; 2 - Buscar novos desafios; 3 - Pioneirismo.
2. HABILIDADES CONHECIMENTOS	2.1 Negócios	4 - Perseverança; 5 - Sensibilidade empresarial; 6 - Visão ampliada do negócio.
	2.2 Gerenciais	7 - Autodisciplina; 8 - Bom senso; 9 - Capacidade de Adaptação;
	2.3 Técnicos	10 - Identificação com o Trabalho; 11 - Talento.
3 RELACIONAMENTO “interpessoal”		12 - Administração participativa; 13 - Integridade; 14 - Liderança.

Esta pesquisa integra as colocações dos autores para definirem o perfil empreendedor em 14 fatores, visando a compreensão ampla das características empreendedoras que estão sendo estudadas e o direcionamento do questionário.

DESCRIÇÃO DOS FATORES *(ordem de apresentação)*

1. ATUALIZAÇÃO

Aperfeiçoamento contínuo é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O empreendedor de sucesso esta comprometido com a implantação de uma cultura de contínuo aperfeiçoamento.

É a capacidade de incorporar novas tecnologias. Os empreendedores aprendem tudo que for relacionado com o seu negócio, com os concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros, colaboradores etc. Usam Benchmarking (imitar iniciativas bem sucedidas das empresas líderes) como ferramenta no processo de crescimento.

2. BUSCAR NOVOS DESAFIOS

É a disposição de assumir novos riscos, de abandonar a vida relativamente segura para experimentar os limites de sua capacidade, em um negócio próprio. O empreendedor, por definição, tem capacidade de buscar novos desafios assumindo riscos. Depois de instalada a empresa, é preciso renovar os produtos e serviços. O avanço tecnológico, modismos, costumes, e o comportamento mudam, porque tudo isso afeta seu negócio. É preciso arriscar no futuro para não ficar defasado. As recompensas estão associadas aos maiores riscos, que bem dosados, garantem sucesso ao empreendimento.

3. PIONEIRISMO

Pré disposição para agir de forma pró-ativa, antecipando-se aos acontecimentos; transforma as idéias, consideradas viáveis, em fatos concretos e dinâmicos, que possam garantir a permanente evolução da organização. A empresa deve estar apta a modificar os produtos/serviços, os padrões de desempenho e estabelecer uma mentalidade pioneira.

O espírito do empreendedor surge como necessidade imperativa para que a organização sobreviva aos novos tempos.

4. PERSEVERANÇA

Não desanimar, ou perder o rumo, quando aparece um obstáculo; atuar diante do desafio, sem esmorecer, mantendo o direcionamento de suas energias rumo à visão de sucesso são características empreendedoras.

O caminho de um empreendedor até a estabilidade pode ser longo e difícil. Muitas vezes, pode ocorrer a vontade de desistir; para que isso não ocorra, sua visão de futuro deve ser ambiciosa. Entretanto, é necessário estabelecer caminhos seguros que levem a tornar seus sonhos realidade. Manter o rumo é saber para onde vai e como chegar lá.

5. SENSIBILIDADE EMPRESARIAL

Enxergar oportunidades onde outros só vêem ameaças, eis a chave da questão. Identificar tendências, necessidades atuais, e futuras, dos clientes. Chegar na frente com produtos novos ou diferenciados. Para isso, é necessário estar permanentemente ligado ao que acontece em sua volta, na sociedade, nos meios de comunicação, no setor onde a empresa opera.

6. VISÃO AMPLIADA DO NEGÓCIO

O verdadeiro empreendedor não entende apenas do seu negócio, ou da empresa; mas, de tudo que envolva aquele segmento, e vê a organização como processo de satisfação das necessidades do cliente, em permanente interação com o meio onde atua.

Conhece e entende detalhes administrativos, relacionados às áreas de marketing, operações, finanças, logística, estratégia etc. Com isto, sua visão de futuro é estabelecida em consultas a colaboradores, na busca de informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar a potencialidade e a viabilidade de implantação.

7. AUTODISCIPLINA

Disciplina não significa rigidez, pois o indivíduo disciplinado segue um método que evita o desperdício de energia ou de oportunidades.

Ter autodisciplina é compreender que só se obtêm resultados positivos com a aplicação dos recursos disponíveis de forma lógica, racional e organizada. Definir as metas, garantir a execução conforme o planejado e corrigir os erros, de forma rápida, é essencial para obter o sucesso desejado.

8. BOM SENSO

É a qualidade do empreendedor discernir, dentre várias opções, a mais adequada para o momento. É preciso analisar a situação e as possíveis saídas, e tomar as atitudes consideradas mais lógicas, estando preparado para arcar com as conseqüências.

9. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios, e oferecem oportunidades de empreendimento. Criar condições internas, e externas, para interagir com o desconhecido. Ter capacidade de reconhecer o que é melhor; e, se for preciso, mudar tudo em busca da excelência de produtos e serviços, processos, métodos de trabalho e políticas empresariais. Conceder aqui, para conquistar ali, é ter jogo de cintura. No processo de negociação todos devem ganhar.

O empreendedor defende seu ponto de vista, sem agredir, e sabe mudar de opinião, sem amesquinhar-se. Ser flexível, no projeto, é marca registrada dos empreendedores.

10. IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO

O desejo intenso de ver seu projeto concretizado faz parte da vida do verdadeiro empreendedor. Ter sucesso na atividade empresarial significa se envolver com a organização em todos os sentidos. Ter capacidade, e vontade de orientar os

próprios interesses, e comportamentos, para as necessidades, objetivos e prioridades da organização. Não basta simplesmente ser o dono. É preciso dedicação total.

11. TALENTO

É o conjunto de aptidões, que são inerentes, em potencial, somadas às habilidades, que são aptidões que se desenvolveram. O talento representa a medida, a forma de mensurar o desempenho possível, das potencialidades dos empreendedores.

O talento do empreendedor é demonstrado pela sua capacidade de interferir nos processos administrativos e operacionais.

12. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Dentro de uma organização ninguém desempenha funções isoladas. Tudo o que uma pessoa faz, no trabalho, está sempre relacionado à atividade de outra pessoa. Devido a este relacionamento, há necessidade de que todos se entendam perfeitamente em busca de objetivos comuns.

Neste contexto, o empreendedor é líder, facilitador, e induz o grupo a atingir objetivos e resultados. Sabe que a experiência acumulada por todos, na vida pessoal e profissional, é o elemento mais importante no contexto da organização. Em razão disso, busca um convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho

13. INTEGRIDADE

Qualidade do caráter, ligada à retidão de princípios, imparcialidade, honestidade, coerência e comprometimento com as pessoas, com o negócio, consigo mesmo.

Ligada diretamente à ética com que o empreendedor direciona seus negócios e toma suas decisões.

14. LIDERANÇA

Pessoa capaz de induzir outras a se dedicarem inteiramente, em suas atribuições, de usar o poder de influência para solucionar problemas, delegar responsabilidades, valorizar o empregado, formar uma cultura na empresa, para alcançar o objetivo principal.

O empreendedor deve ser um líder, ou seja, alguém em quem todos confiam. Liderar envolve: postura, entendimento entre os seres humanos, responsabilidade compartilhada, solidariedade e participação.

Embora haja muita diversidade de palavras entre os autores para caracterizar o perfil empreendedor, alguns aspectos essenciais identificam os estudos dos autores citados no capítulo quatro.

Com base nos fatores que formam as variáveis de pesquisa, o trabalho de campo tem como proposta verificar se as características do perfil empreendedor, estabelecidas na literatura administrativa, são confirmadas pelo empreendedor bem sucedido na pequena empresa .

5.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através das seguintes técnicas:

- a) **Observação:** As características do pequeno empreendedor foram abordadas pelo pesquisador num contato livre, no dia-a-dia da empresa pesquisada. As impressões e informações da observação foram colhidas em forma de anotações de campo, de natureza descritiva e reflexiva.
- b) **Análise documental:** Possibilitou identificar, com maior exatidão, as informações relacionadas ao cerne do problema. Neste sentido, foi elaborada de tal forma que o conteúdo permitiu constatar formalmente as informações relevantes, para a caracterização do perfil empreendedor do pequeno empresário.

- c) **Entrevistas:** Utilizadas para a complementação de dados, não obtidos através da observação e dos documentos. Foram apoiadas nas teorias para identificar as características marcantes, que definiram o perfil do pequeno empresário.
- d) **Questionário:** Tem o propósito de buscar conhecer, através de uma série de perguntas, os empreendedores pesquisados, com o fim de servir de guia na elaboração das variáveis de pesquisa.

A primeira parte do trabalho de campo, conforme metodologia proposta, constituiu-se na aplicação de entrevistas, abertas junto ao proprietário e aos responsáveis diretos nos resultados da empresa. As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho a dezembro de 1999, época considerada mais apropriada, tendo em vista que o processo de revisão bibliográfica estava em fase final e acontecia o fechamento de mais um exercício fiscal.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram aplicadas entrevistas diretas, com o intuito de buscar informações qualitativas sobre comportamento, valores e modo de agir dos empreendedores pesquisados. Estas entrevistas têm o objetivo de aprofundar o tratamento dos dados coletados no questionário.

Optou-se por não tomar notas durante o transcorrer da entrevista, o que, embora pudesse ocasionar perda eventual de um ou outro ponto, teve a vantagem de não inibir o entrevistado.

Em todos os casos, as entrevistas foram seguidas de várias visitas ao chão de fábrica. Desta forma, o que se pretendeu julgar foi a participação empreendedora do proprietário nos destinos da empresa, sobre o modelo habitual de administrar sua pequena empresa.

Na segunda parte do estudo, ponto primordial para atingir o objetivo do trabalho, o principal instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário que teve como fundamentação teórica os estudos de OLIVO & MELLO (1998), LONGEN (1997), GERBER (1996), SENAC (1994) e SEBRAE (1998).

Os dados utilizados no questionário foram obtidos por meio de um estudo na construção das variáveis de pesquisa. A coleta de dados envolveu 54 características empreendedoras citadas pelos autores que resultaram em cinco variáveis: 1 Necessidades de Realização; 2 Habilidades e Conhecimentos; 2.1 Negócios; 2.2 Gerenciais; 2.3 Técnicos; 3 Relacionamento Interpessoal.

Procurando fundamentar melhor essas variáveis, foi realizado um levantamento dos fatores que influenciam os componentes do perfil empreendedor, selecionados em cinco grupos dentro do questionário, para facilitar a identificação das variáveis.

Muitas são as variáveis e os fatores envolvidos nos estudos do perfil empreendedor. No entanto, surgiu o interesse de se verificar os fatores que podem interferir e que parecem relevantes para caracterizar o perfil do pequeno empreendedor.

O roteiro de perguntas foi organizado com base nas variáveis a serem pesquisadas. Um roteiro inicial foi testado, tendo em vista determinar sua praticidade e a consistência da formulação das perguntas em relação aos objetivos propostos. Os itens foram submetidos à análise semântica por alunos da FATEC-Taquaritinga com o objetivo de verificar sua compreensão, clareza e aplicação.

Considerando estes dados, o questionário foi aplicado para 32 pessoas, diretamente ligadas a cada empresa. O ponto de partida para aplicação do questionário foi a concepção de que os próprios funcionários, clientes, fornecedores e pessoas ligadas indiretamente às empresas poderiam levantar o conteúdo dos atributos a serem avaliados.

Assim, os dados coletados pelo pesquisador, em conjunto com um funcionário da empresa, tiveram, como ponto de referência, a aplicação do questionário em 20 funcionários, quatro clientes, quatro fornecedores e quatro pessoas da cidade.

CAPÍTULO 6

6 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

6.1 EMPRESA A

O ambiente de negócios na indústria de máquinas agrícolas no Brasil é um conceito genérico, que varia de acordo com as preocupações de cada empresa. No entanto, fatores como dinamismo, capacidade empresarial e eficiência do produto são presença constante na Empresa A.

Desde o início, em 1970, com uma instalação de 42m², seu fundador, mostrou que tamanho não é documento na indústria metal-mecânica, lançando produtos com projetos inteiramente desenvolvidos na sua empresa.

6.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA A

Em 1992, a empresa construiu novas instalações em um terreno de 10.000m² e mudou-se para o Distrito Industrial. Dadas as características operacionais dos produtos fabricados e visando dar à empresa uma solução que atendesse amplamente suas necessidades logísticas, a empresa construiu, em frente à Rodovia, 2.000m², distribuindo as áreas de suprimento, corte, dobra, usinagem, montagem, carpintaria,

pintura e expedição dentro de um *lay-out* específico que visa garantir provisões de matéria prima, e transporte do produto.

Com atuação na maioria dos estados brasileiros, e com produtos comercializados no Paraguai e Venezuela, a política comercial da empresa está centrada basicamente nos consumidores finais. Possui um direcionamento maior para os estados do Mato-Grosso, Mato-Grosso do Sul e Goiás onde estão os consumidores de maior potencial.

É importante ressaltar que nunca existiu uma estrutura com vendedores, representantes comerciais ou vendas através de mala direta. Os produtos comercializados pela empresa são frutos de indicações feitas por clientes que utilizam as máquinas .

Com uma estrutura organizacional simplificada, a empresa é coordenada pelo seu proprietário, que divide a responsabilidade do gerenciamento com seus dois filhos, Eliseu, formado em Administração de Empresas, e José Roberto, Engenheiro Mecânico.

O sincronismo dos proprietários e a aceitação do papel a ser desempenhado por cada um dentro da empresa viabiliza a integração dos 21 funcionários que atuam nas áreas comercial, produção e financeira.

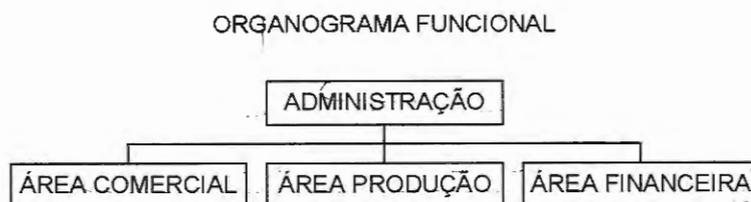


FIGURA 12 – Organograma funcional da Empresa A .

6.1,2 PRODUTO

As máquinas da Empresa A não têm similares, e são produzidas comercialmente, após exaustivos testes de funcionamento, e com lastro Técnico experimental de mais de 20 anos, o que garante um desempenho inigualável e plenamente satisfatório.

Muito sólidas, e com fornecimento de peças para reposição assegurado pela própria fábrica, são máquinas aptas a prestar bons serviços, por tempo ilimitado, e com muita segurança.

Sua primeira máquina, produzida e patenteada em 1970, é uma descascadora de mamona, em dois tamanhos: grande e pequena. Desenvolvida especialmente para o descascamento de qualquer variedade de mamona, pode operar na própria lavoura e dispensa terreiros e galpões, tem as seguintes características:

A) DESCASCADORA DE MAMONA .

A descascadora de mamona é oferecida ao público em dois modelos, máquina grande e pequena, com dimensões distintas: grande - Altura 2,18m, Largura 1,18m, Comprimento 2,15, Peso 380 kg; pequena Altura 1,40m - Largura 0,70m - Comprimento 1,30m, Peso 170 kg. A rotação é similar nos dois modelos: 1.250 RPM no trator - 400 RPM na tomada de força (TDF).

Seu funcionamento tem como opção ser acoplada a tratores de qualquer tipo, com tomada de força (TDF). Como segunda alternativa, pode ser acionada por motores estacionários.

No período de 1971 - 1975, o empreendedor identificou que exercitar criatividade e inteligência, em busca de melhores produtos e índices de desempenho, no segmento desejado, seria a melhor maneira da empresa ganhar forma.

Por envolver uma tecnologia ainda não consolidada, tudo foi planejado com a certeza de dar ao setor equipamentos aptos a substituir o processo manual, utilizados

na colheita do amendoim, café e sementes. Surgiram, então, os modelos que estão sendo comercializados até hoje.

B) BATEDORA DE AMENDOIM

Separa as vagens das ramas e crostas de terra, debulha e limpa, dá maior rendimento porque não quebra e não perde grãos. Fabricada nos modelos. GT 1 e GT 2.

O modelo GT 1 possui estrutura de aço e madeira e tem as seguintes dimensões: Comprimento 2,20m Largura 1,20m – Altura 1,80m; peso 580 kg. Sua rotação atinge 1.200 RPM no trator – 400 RPM no eixo da tomada de força (TDF), conseguindo uma produção média de 30 sacas/hora.

No modelo GT 2, a batedora de amendoim é acoplável a tratores e suas dimensões passam a ser: Comprimento 5,00m – Largura (com plataforma) 2,40m, (sem plataforma) 1,65m - Altura 2,60m. O peso passa para 1.400 kg e a rotação para 1.300 a 1.400 RPM no trator – 450 RPM no eixo da tomada de força (TDF), atingindo uma produção média de 50 a 70 sacas/hora, produção variável conforme a condição do produto.

C) ABANADEIRA DE CAFÉ

Lançada em 1974, após dois anos de testes, e aperfeiçoamentos contínuos, a abanadeira de café em colheita apresenta perda de grãos de 0,02%, considerada nula em contraposição ao abanamento manual, onde a perda atinge 5%.

Pode ser usada para abanar arroz, com a mesma eficiência. É construída com aço e madeira e suas dimensões são: Comprimento 1,40m – Largura 1,30m – Altura 1,95m.

A máquina pesa 320 kg, e tem rotação de: 1.200 a 1.300 RPM no trator – 400 RPM na tomada de força (TDF), conseguindo produção média, na lavoura, de 30 sacas/hora; no café amontoado no terreiro, 70 sacas/hora.

No ano de 1975, atendendo à solicitação de clientes, e percebendo a necessidade do mercado, a empresa desenvolveu a máquina para beneficiamento de forrageiras, podendo também ser utilizada na classificação de: cetalho e colonião.

D) MÁQUINA PARA BENEFICIAMENTO DE FORRAGEIRAS

Estrutura totalmente em aço é fabricada em dois modelos: 3M máquina de ventilar pequena com as seguintes dimensões: Comprimento 2,50m – Largura 1,20m – Altura 2,05m; Altura da moega de abastecimento 1,50m. O peso é 580 kg, sua rotação: 1.000 a 1.200 RPM no trator – 400 RPM no trator e 360 a 370 RPM na tomada de força (TDF). Sua produção média alcança, com semente no chão, de 50 a 70 sacas/hora e com semente no cacho de 30 a 50 sacas/hora.

O segundo modelo é o 5M, tipo MV máquina de ventilar grande suas dimensões são: Comprimento 5,50m – Largura 1,90m – Altura 3,50m; peso 2600 kg.

Essa máquina com rotação de 360 a 370 RPM (eixo transmissor) chega a uma produção média de 80 a 100 sacas/hora com semente no chão

E) MÁQUINA PARA COLHER SEMENTES DE FORRAGEIRAS DO CHÃO

O modelo G6 tipo MC é construído com estrutura totalmente em aço e tem sistema girante equipado com rolamentos. Suas dimensões: Comprimento 6,00m – Largura 2,37m – Altura 3,50m; peso 2000 kg.

A potência utilizada é de 25 HP, sua rotação 480 RPM (TDE = 1.500 RPM no trator, obtendo uma produção média de 2 hectares/dia

F) MÁQUINAS PARA QUEBRAR GRANULADOS

Este produto é construído de ferro cantoneira e chapa metálica, rolamentos blindados e retentores. O quebrador de granulados é composto de 2 (dois) rolos paralelos de aperto regulável; um deles é revestido de borracha, e o outro é metálico. Neste quebrador está acoplado 1 (um) condutor (elevador) de 3 metros de altura, que

transporta o produto para qualquer outra máquina de forrageira de marca “Empresa A”.

Desenhado a partir de sugestões de usuários, as dimensões do equipamento são; Comprimento 1.300m – Largura 1.100m – Altura 3,000m, peso 180 kg.

O equipamento é acionado por 1 motor elétrico de 2 CV - IV pólos e chega a uma produção média de 80 a 100 sacas/hora

6.1.3 EMPREENDEDOR A

Em 1929, na cidade de Jaci, região de São José do Rio Preto, nasceu o Empreendedor A, filho de um casal de pequenos agricultores italianos.

O empreendedor, ainda criança, acompanhava as atividades dos pais; mas a fatalidade da vida fez com que, aos 17 anos de idade, ele tomasse a iniciativa de buscar seu futuro, em outra região.

No final do ano de 1946, chegou sozinho à cidade de Vista Alegre do Alto com o desejo de conseguir um emprego. No início, começou a fazer “canecão” e a comercializá-los.

Seu primeiro emprego foi em uma oficina de funilaria, na zona rural da cidade; porém, foi trabalhando em uma máquina de beneficiar arroz que o empreendedor passou o maior tempo de sua vida na condição de empregado. Foram 14 anos, tempo em que conheceu o ramo, adquiriu experiência comercial e iniciou novas amizades.

O conhecimento na área de beneficiar arroz, a vontade de melhorar sempre sua condição financeira, e principalmente, a necessidade de liberdade em suas ações, levaram-no a apostar que teria condições de mudar de lado, ou seja, passar de empregado a patrão. E foi assim que, em 1960, fez seu primeiro empreendimento empresarial adquirindo uma máquina de beneficiar arroz.

Era o início de uma nova situação, com suas próprias economias; e as receitas dos primeiros negócios, pagou a compra. Obstáculos, porém, foram encontrados durante o período em que o processo de transição ocorreu, descobriu o que é mercado, preços relativos, direito e poder do consumidor; e, ao contrário do que acontecia anteriormente, passou a pagar salários e não ter mais sua retirada mensal, com valor previamente estipulado.

Aos poucos, ampliou sua lista de clientes e sua condição financeira, criou sua própria capacidade organizacional, que inclui valores, cultura, pessoas e prestação de serviços.

A década de 1960 foi, para o empreendedor, uma fase de aprendizado, em que o empirismo, adquirido na vida comercial, através das experiências na administração dos recursos empresariais, e principalmente, a capacidade de mobilizar as pessoas em torno dos objetivos propostos, complementou seus três anos de vida escolar.

E foi assim, sempre atrás do novo, com o conhecimento técnico do funcionamento das máquinas de beneficiar, a percepção das dificuldades encontradas no setor, e o desejo em fazer o que realmente gosta, que nasceu, em 1970, o projeto de industrialização da primeira máquina de beneficiar mamona.

Tendo consolidado seu primeiro investimento, e visualizando as novas perspectivas que se abrem no mercado interno a todo momento, o empreendedor colocou seu talento na criação de projetos destinados à produção de máquinas agrícolas, e apostou na sua capacidade gerencial para administrar mais um empreendimento.

Com a criação da “Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas” o empreendedor mostrou sua capacidade de superação em todos os níveis. Mesmo com pouca escolaridade, deu prosseguimento a projetos que envolvem conhecimento sobre cálculos de dimensões, peso, rotação, escolha de matéria prima específica, definição de medidas exatas, etc.

Lançou no mercado, em 1972, a máquina de bater amendoim. Na seqüência, em 1974, concretizou o lançamento da máquina de abanar café. Atendendo à

solicitação de clientes, o empreendedor colocou no mercado sua criação, a máquina agrícola para pré-limpeza, feita para ser utilizada no campo com as vantagens da pré-limpeza de qualquer tipo de forrageiras ou cereais.

Sua intuição permitiu que ele percebesse que era o momento de se desfazer da empresa de beneficiar arroz e alavancar a indústria metalúrgica.

O investimento na metalurgia, nos anos de 75 a 80, mostrou um homem capaz de analisar a viabilidade econômica e financeira de seus negócios, com espírito empreendedor, dedicação exclusiva à empresa e possuidor da noção de processo de fabricação.

Toda produção, até hoje, é acompanhada pelo empreendedor, o que permitiu a empresa apresentar ao mercado suas máquinas com um nível de qualidade diferencial, um preço competitivo e a redução de erros de produção.

Como ocorre nos demais ramos da indústria, os empresários do setor queixam-se das taxas de juros muito altas e dos tributos que incidem sobre a produção; porém, desde o princípio das suas atividades industriais, este empreendedor jamais fez um financiamento para conseguir recursos que pudessem auxiliá-lo.

Este conjunto de características moldam a individualidade do empresário a todo momento, seus objetivos parecem bem definidos: faz aquilo de que gosta, cresce na proporção de seus ideais, os dois filhos permanecem na empresa, sua empresa é sólida, cumpre com as obrigações tributárias, gera empregos e participa das atividades da comunidade.

No início dos anos 90, um novo desafio aos 63 anos. Motivado a cooperar ainda mais com a cidade, pela primeira vez, entra na política, e candidata-se a vice-prefeito. Eleito, passou a dividir a administração da empresa com os destinos da cidade.

6.2 EMPRESA B

A Empresa B é uma empresa de pequeno porte. Ela foi criada por ex-funcionários que, após trabalharem como empregados em duas fábricas que atuavam na industrialização de carrocerias para caminhões, buscaram a independência profissional através de uma sociedade.

Na época, o Empreendedor B iniciou sua carreira de empresário em sociedade com mais dois sócios, e apostaram de maneira segura suas economias no projeto pré-determinado. Ergueram o primeiro galpão, de 480 m², no início do ano de 1986, em terreno com área de 2000 m²; e, através de financiamento, adquiriram as máquinas necessárias para iniciarem a produção de carrocerias.

6.2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA B

Nasceu, na cidade de Itápolis, na região centro-oeste do estado de São Paulo, em 04 de março de 1986, a Empresa B, localizada na, área Industrial. Ramo de atividade: código 34312 “fabricação de carrocerias”. Logo, a empresa se tornou a principal atração do pequeno distrito industrial.

De lá para cá, a empresa se ampliou gradativamente para uma área de 4.800 m² suas instalações, e a linha de fabricação passou para 1.500 m² de construção, distribuídos nos setores de ferraria, carpintaria, montagem e pintura.

O *layout* da fábrica é um arranjo físico por processo, onde os equipamentos são agrupados considerando-se sua similaridade. É levada em consideração a integração dos centros produtivos, política de produção, tipo de produção e transporte interno.

No almoxarifado da empresa, arruelas, ferros, parafusos e tintas são componentes de destaque; mas, a principal matéria-prima utilizada no produto e item com “estoque de segurança” é a madeira bruta (ipê), que, geralmente, vem do norte do país.

No processo produtivo, o ritmo da produção é determinado pela demanda do mercado. O sistema é de “puxar”. A liberação da matéria-prima para a fábrica resulta de uma reação em cadeia iniciada pelo consumidor final. À medida que os produtos vão sendo vendidos, vão sendo fabricados, isto é, o sistema de produção intermitente é caracterizado pela fabricação por encomendas de produtos repetitivos, com ligeiras variações, e a programação somente será feita depois de atendidas as especificações do cliente que concretizou a compra.

Há cerca de cinco anos, vem obtendo os ganhos de produtividade indispensáveis para enfrentar o mercado nacional em boas condições de competitividade. O quadro de funcionários chegou a 30 pessoas, ligadas diretamente à produção; mas, atualmente, a empresa emprega 21 pessoas no total. Esse esforço colocou os produtos fabricados em lugar de destaque no mercado nacional, especialmente quanto à qualidade e preço.

Nas vendas do produto, a fábrica conquistou primeiramente o mercado local, mas, seu prestígio junto aos clientes inquietou a concorrência; e, então, começou de fato a fase de disputa dentro do mercado local e regional.

Para vencer as dificuldades, a empresa, no final dos anos 80, investiu na ampliação das instalações, adquiriu novas máquinas e pôde expandir seus negócios de maneira mais efetiva no mercado regional.

Localizada em uma região onde existem muitos fabricantes do mesmo produto, o lema adotado para diferenciação dos concorrentes é a seriedade nos compromissos assumidos e um produto de alta qualidade.

A comercialização é consequência de indicação dos clientes que já conhecem o produto e passam a boa informação para futuros compradores. A maioria dos orçamentos são passados por telefone e fax; porém, a confirmação do pedido é na própria empresa, quando são definidas as medidas corretas e a definição das cores.

Um futuro projetado para os próximos cinco anos é o projeto atual que envolve investimento maior na área comercial.

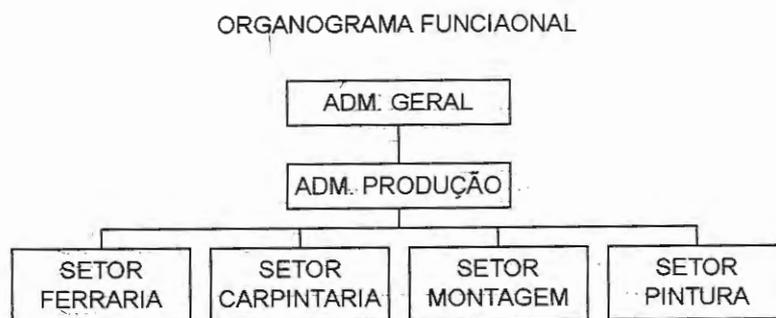


FIGURA 13 – Organograma funcional da Empresa B

6.2.2 PRODUTO

Conhecedores da técnica empregada, e determinados a fazerem o melhor produto, o empreendedor e seus dois sócios começaram a fabricar carrocerias, carretas agrícolas e grades bovinas que, em pouco tempo, conquistaram o mercado pelo nível de resistência e pela qualidade dos produtos apresentados.

Desenvolvendo trabalhos sob encomenda, a empresa continua inovando. Além de utilizar os tradicionais desenhos das carrocerias, e predominar a cor básica do caminhão no produto, o empreendedor combina estes elementos entre si, especialmente nas faixas, criando inusitados efeitos visuais. Os esmaltes sintéticos exclusivos, aplicados aos produtos, valorizam ainda mais os desenhos.

Fabricado nas versões, marcas e modelos de veículos para todas as necessidades, o produto é feito de madeira maciça selecionada, que é mais durável e leve, além de resistir às mais severas condições de trabalho.

Salvo algumas particularidades, os produtos apresentam características básicas em sua estrutura: As carrocerias podem ser encontradas em três tamanhos; largura 2,5m – comprimento 8,0m; largura 2,12m – comprimento 5,0m; largura 2,5m – comprimento 7,0m. As carretas agrícolas são produzidas no tamanho 2,90m largura e 3,0m de comprimento. A grade bovina é industrializada com largura de 2,5m e comprimento de 8,0m.

6.2.3 EMPREENDEDOR B

Nos últimos 13 anos, o Empreendedor B, de 44 anos, tem se sentido feliz em ocupar seus dias trabalhando em sua empresa, junto com seus dois sócios. O panorama nacional, marcado por incertezas, torna mais indispensável que nunca a tradicional parceria de conhecimentos e capital. E foi assim que a vontade de abrir seu próprio estabelecimento, aliada à perspectiva de uma elevação no padrão de vida, motivou-o a convidar seus dois amigos de profissão como sócios.

Deixar um emprego, com renda mensal garantida, e arriscar as poucas economias em um projeto novo de vida, foi um fato que não assustou este empreendedor, acostumado a enfrentar os desafios que a vida lhe proporcionou.

Pioneiros no pequeno distrito industrial de Itápolis, iniciaram a empresa carentes de recursos financeiros, pessoal, materiais, e tamanho reduzido nas instalações. A perseverança em revolver a aparência das coisas e enxergar, no impasse, a possibilidade de um futuro a ser construído, tornou-se uma questão de sobrevivência na empresa.

A prolongada convivência com recursos escassos mostrou a autodisciplina do empreendedor, na busca de uma estabilidade empresarial onde todos dividem as tarefas de industrialização, e ajudam na área administrativa.

Este fator principal para a sociedade dar certo foi encontrado nas primeiras reuniões do grupo, na qual a divisão de atividades e responsabilidade passou a ser ponto de destaque. A habilidade no relacionamento interpessoal mostra uma característica empreendedora fundamental na sociedade, onde a união, a confiança e o respeito que um sócio tem com o outro passam a ser o ponto de equilíbrio em dificuldades encontradas para dirigir o negócio.

Desde que começou a exercer a atividade, já perdeu a conta de quantas carrocerias fabricou. No início, tinha que se virar como podia: construía suas próprias ferramentas e quebrava a cabeça para encontrar novas soluções, produzindo ainda numa pequena carpintaria improvisada e local de pintura inadequado.

Diante deste quadro e considerando-se que a empresa reúne condições para crescer, o empreendedor mostra aos sócios que é preciso mobilizar recursos e encontrar alternativas a fim de tornar o negócio rentável.

O empreendedor e os sócios entendem, porém, que iniciativas isoladas são insuficientes para que a empresa coloque no mercado um produto com o nível de qualidade e preços que o mercado exige. E, para aprimorar cada vez mais o produto, é preciso investimento em capacitação técnica, introdução de tecnologia de máquinas, e matéria-prima de qualidade.

A política adotada pelo empreendedor tem como objetivo buscar a satisfação das necessidades do cliente, quanto à segurança, desempenho, preço, prazo e assistência técnica, antes e após a venda.

É gerenciando estas variáveis e o desenvolvimento do sistema de produção, que este empreendedor mostra sua atualização frente às mudanças constantes no sistema industrial.

Na direção dos destinos da empresa, o Empreendedor B está enfrentando a maior transformação, desde que, há 13 anos, a empresa foi montada. Enfrenta as alterações da abertura e globalização da economia, concorrência desleal e luta contra dificuldades, como a falta de financiamentos acessíveis.

Uma vida atribulada, é verdade. Mas, a empresa é motivo de realização pessoal e profissional. Sempre motivado a perpetuar seu empreendimento, alia a vida no trabalho e a vida particular, não descartando suas pescarias, nos finais de semana. Isto resulta num aumento de produtividade, e menos estresse, consolidando que o verdadeiro empreendedor não vive somente do trabalho.

Apenas com o curso primário, como instrução formal, o empresário e diretor da indústria é considerado, em Itápolis, cidade distante 20 quilômetros de sua terra natal, um ícone de sucesso empresarial. Hoje, a empresa emprega mais de 20 pessoas, é líder no segmento de carrocerias de ipê, feitas na região, e conseguiu estabelecer uma corrente comercial contínua, em todo centro-oeste do Estado de São Paulo.

6.3 EMPRESA C

Fundada em 1972, a Empresa C Rima vem construindo uma história de grande sucesso, adquirido pela alta qualidade e profissionalismo com que desenvolve suas atividades. Localizada no distrito Industrial da cidade de Guaíra SP, a empresa tem, como objetivo, buscar sinergia com parceiros internos e externos, no setor metalúrgico, criando ambiente propício à troca de idéias e experiências que resultem em benefícios às empresas, à sociedade e principalmente, ao meio ambiente.

Em sua fábrica, localizada no interior de São Paulo, são produzidos tanques e reservatórios, que abastecem o mercado nacional, principalmente o norte e centro-oeste do país.

6.3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA C

A Metalúrgica (Empresa C) do ano 2000, que vem sendo preparada estrategicamente para atuar no mercado global, deverá ser uma empresa competitiva, ágil, moderna, eficiente e com dinamismo necessário para enfrentar os desafios do futuro, conforme conceituou o diretor e líder da mesma, o Empreendedor C.

Para ser competitivo, hoje, segundo ele, é necessário uma série de requisitos, sem os quais uma empresa não sobrevive no mercado globalizado.

A lista inclui escala de produção, domínio e atualização constante da tecnologia empregada na produção, trabalho com custos baixos, e funcionários motivados, desenvolvimento de parcerias com clientes e fornecedores, e atendimento às necessidades do cliente.

O aprimoramento tecnológico empregado em determinado processo, - observa o diretor, - é uma constante adequação dos produtos às necessidades dos clientes, o que requer investimentos, pesquisas e parcerias.

A empresa está perseguindo este caminho, segundo seu diretor, aumentando a escala de produção por meio da criação de mais uma Indústria Metalúrgica, investindo em expansão, novas instalações e em tecnologias. O objetivo é reduzir

custos, simplificar processos, aperfeiçoar a qualidade de seus produtos através do programa de certificação da ISO 9002. Este está sendo desenvolvido na empresa para garantir um melhor atendimento a seus clientes.

Para responder aos desafios, na área tecnológica, a empresa formalizou aliança com uma empresa norte-americana; e já está produzindo os tanques jaquetados em aço, com um revestimento único em fibra de vidro, permitindo monitoramento em 360°, e garantindo resistência contra a corrosão, recomendada para retenção secundária de todos os combustíveis automotivos.

Determinado em investir o lucro no crescimento e desenvolvimento da empresa, as novas instalações no distrito industrial, têm uma área de 32.000 m² com 7.500 m² de construção, e suportam a demanda atual do mercado.

Representantes e distribuidores do ramo garantem a comercialização. O escritório administrativo e o departamento comercial funcionam na sede da empresa. Sua meta principal é garantir o suporte técnico, logístico, comercial e de marketing para todo o mercado.

No transporte, caixas enormes transportadas nas rodovias brasileiras. E o trabalho de ajustá-las com perfeição. O tipo de tarefa que exige rigor no planejamento, precisão no dimensionamento, somados ao intuito de otimizar o transporte, foram pontos decisivos para o empreendedor perceber e investir na maximização das entregas diretas fábrica/clientes, equipando a empresa com treze carretas munidas de guindastes individuais.

A estrutura hierárquica está longe da tradicional, com poucos níveis hierárquicos e sem um organograma fixo. A empresa é composta de 12 funcionários, na área administrativa; e por um conjunto de células na industrialização, contendo, 140 funcionários, os quais revelam uma agilidade operacional maior que as divisões de onde se originaram.



FIGURA 14 – Organograma funcional da Empresa C.

6.3,2 PRODUTO

Para adquirir credibilidade do mercado, todo produto da empresa é desenvolvido a partir de informações detalhadas do cliente, visando oferecer melhor desempenho e durabilidade. Os principais produtos são:

- reservatório tipo taça cônica seca/cheia;
- reservatório tipo apoiado fundo plano/cônico com pés;
- reservatório tubular alto;
- bebedouro para água tipo australiano;
- tanque para combustível normal/revestido/jaquetado).

Atualmente, a empresa está lançando o tanque para armazenagem de óleo diesel, gasolina, metanol, álcool etanol, ou qualquer mistura de álcool. Está disponível em capacidades para 15.000 a 30.000 litros, e não requer proteção catódica e/ou isolamento de dielétrico. É formado por tanque primário de aço soldado, tubo de acesso do monitor intersticial, que eleva o desempenho estrutural subterrâneo, folha de alumínio, que proporciona liberação mínima de 360° intersticial, formando um sistema catódico de proteção para casos em que houver entrada de água; e lâmina FRP, totalmente sem emenda, que mantém-se sólida mesmo quando sujeita a altas temperaturas ambientais.

Eles possuem um sistema de alarme contra vazamentos, e são garantidos durante 30 anos contra defeitos de corrosão externa, e interna, quando armazenando produtos compatíveis, instalados e utilizados de acordo com as instruções do fabricante.

6.3.3 EMPREENDEDOR C

Nos anos 70, o país estava mergulhado em problemas políticos, e em uma grave crise, após a euforia do chamado “milagre econômico” ter se esgotado. A tentativa de combate à inflação vigente na época, abalou até mesmo as grandes empresas, já que nossa dívida externa havia subido 1500% nos últimos anos, desde o início do governo militar. A recessão se generalizou, e a economia estava fechada, o que restringiu todo mercado nacional.

Nesta época, sob este complicado panorama, após uma passagem na cidade de São Paulo, trabalhando como torneiro mecânico, profissão herdada do pai e aprimorada com um curso técnico, o Empreendedor C recebeu auxílio do sogro para aquisição de um torno. Pôs em prática um antigo sonho de independência, montando uma pequena oficina para fazer reformas nos implementos agrícolas da cidade, e atender solicitações de consertos gerais, em qualquer ramo de atividade.

Esse tipo de trabalho, desenvolvido durante dois anos, aproximadamente, serviu para aprimorar os conhecimentos na área, conhecer fornecedores, ter novos contatos profissionais e despertar os pontos fortes e fracos, no setor. Feita uma análise racional percebeu os obstáculos encontrados pelos agricultores da região para encontrar implementos agrícolas que atendessem as características do terreno e tipo de plantação local. Passou a ter, como objetivo principal, a industrialização dos produtos específicos à realidade dos agricultores locais, e uma assistência técnica em condições de atender, com rapidez, os problemas de manutenção dos equipamentos.

Aos poucos, venceu as dificuldades, e iniciou sua produção de carretas e pequenos reservatórios, em pequena oficina localizada no centro da cidade.

Sempre perto da linha de produção, é conhecedor de pontos fundamentais para serem executados durante o processo de fabricação. Um dos pontos consiste em

detalhar, ao máximo possível, juntamente com os funcionários, o produto a ser trabalhado. Para isso, leva-se em conta a história do produto, a forma como é transportado, como é vendido, quem são os concorrentes.

Tendo consciência do mercado promissor no segmento de reservatórios, apostou com convicção suas reservas e seus esforços na Metalúrgica. Nos anos 80, a empresa passou por mudanças radicais, com a introdução de novas tecnologias, equipamentos, e uma abordagem gerencial capaz de gerar impactos profundos na forma de fazer negócios.

A adoção de tecnologia adequada para o segmento proposto, o monitoramento permanente do desempenho dos processos, a análise sistemática de indicadores associados a custos, serviço ao cliente, e qualidade do produto estabelecidas pelo empreendedor resultam em maior conhecimento do processo como um todo, e possibilita à empresa responder com maior rapidez às mudanças econômicas e de mercado.

Sem ser especialista na área marketing, mas com tino e habilidade comercial, fez estudo de campo e definiu pontos de venda do produto; observou o comportamento do consumidor, e definiu o tipo de produto para entrar no mercado de reservatórios. Visualizou, e colocou à disposição do cliente, sua capacitação técnica de suporte na colocação dos reservatórios, deu a possibilidade de fornecimento do produto com logotipo personalizado.

O espírito empreendedor esteve sempre presente para administrar os poucos recursos, e superar tantos períodos de crise financeira e espaço físico limitado. Desde então, buscou aperfeiçoar seus serviços e sua atuação junto ao mercado, e seus clientes, com o objetivo de ter uma empresa maior.

Assim, ano após ano, o empreendedor levou sua empresa a resultados que possibilitam verificar a evolução operacional, número de funcionários, número de clientes e existência de instalações mais adequadas.

A criação de outra metalúrgica era uma antiga aspiração do empreendedor. Na visão deste empresário, a empresa deve especializar-se em sua atividade fim, e

contar com um parceiro, cujo objetivo principal seja fornecer experiência, ajuda e tecnologia de suporte, para que as demandas possam ser atendidas.

E foi assim, que aproveitando suas viagens de lazer e de reciclagem profissional que fez para o exterior, procurou encontrar uma empresa, séria e confiável, no setor de reservatório. Mostrando, uma vez mais, sua capacidade empreendedora, estabeleceu parceria com a firma norte americana, responsável pela produção de tanques para combustíveis, nos Estados Unidos da América.

Hoje, os tanques produzidos se baseiam em normas internacionais para produzir sua estrutura. Para o empreendedor, essa proposta beneficiará as empresas que se preocupam com a qualidade de seus produtos.

Para chegar onde está, o empreendimento andou um longo percurso. Se tem sido bem sucedido, muito deve à atuação de seu proprietário, o qual mesmo sem ter diplomas escolares, conseguiu antever, e se preparar para um fenômeno do nosso tempo, o livre mercado.

Sua experiência empresarial, ligada à capacidade de transformar idéias em oportunidades comerciais reais, fez a empresa passar por diversas mudanças, desde sua fundação. Na concepção deste empreendedor, sua empresa está sempre pronta para receber novas informações, tendo, como exemplo real, a contratação de engenheiros, e advogados, dentro do seu quadro de pessoal, contratos com consultorias, e convênio com o SEBRAE.

CAPÍTULO 7

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado em 96 entrevistados, nas três empresas pesquisadas. Desses, seis não responderam. Os noventa questionários, que compõem a amostra final, foram úteis para analisar as variáveis envolvidas. Cada questionário aplicado foi dividido em três grandes grupos: 1) Necessidades; 2) Habilidades e Conhecimentos; e 3) Relacionamento Interpessoal. Esses três grupos dão origem a cinco variáveis, conforme pode ser visualizado na Tabela 10.

As variáveis Necessidades; Habilidades e Conhecimentos sobre Negócios; Habilidades e Conhecimentos Gerenciais e Relacionamento Interpessoal são compostas por três fatores, com pesos de 1 a 4 pontos, distribuídos nas opções: Nunca; Poucas vezes; Muitas vezes; Sempre. Cada variável pode obter 12 pontos por questionário, totalizando 360 pontos nos 30 questionários ligados a cada empreendedor.

Apenas a variável Habilidades e Conhecimentos Técnicos, composta somente por dois fatores, pode alcançar 8 pontos, por questionário, totalizando 240 pontos nos 30 questionários, ligados a cada empreendedor.

Partindo dessa base, com 30 questionários aptos por empresa, a amostra final possibilitou a cada empreendedor atingir 1680 pontos.

Na Tabela 10 são apresentadas as variáveis para identificação do perfil empreendedor; e, para cada uma das variáveis, o total de pontos possíveis por empreendedor e a soma de pontos das variáveis.

Tabela 10 - Total de Pontos possíveis por variáveis.

Variáveis		Pontos Possíveis
1. Necessidades Pessoais		360
2. Habilidades e Conhecimentos	2.1 Negócios	360
	2.2 Gerenciais	360
	2.3 Técnicos	240
3. Relacionamento Interpessoal		360
SOMA DE PONTOS DAS VARIÁVEIS		1680

A primeira informação significativa do proprietário da pequena empresa é o número de pontos atingidos pelos empreendedores em cada variável, e sua relação percentual com os números de pontos possíveis. A Tabela 11 exhibe esta informação do empreendedor A; a Tabela 12, do empreendedor B e a Tabela 13, do empreendedor C.

Tabela 11 – Influência das variáveis para o empreendedor A.

Variáveis		Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	%
1. Necessidades Pessoais		360	184	51%
2. Habilidades e Conhecimentos	2.1 Negócios	360	217	61%
	2.2 Gerenciais	360	250	69%
	2.3 Técnicos	240	176	73%
3. Relacionamento Interpessoal		360	279	78%
SOMA DE PONTOS DAS VARIÁVEIS		1680	1.106	66%

Tabela 12 – Influência das variáveis para o empreendedor B.

Variáveis		Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	%
1. Necessidades Pessoais		360	199	55%
2. Habilidades e Conhecimentos	2.1 Negócios	360	208	61%
	2.2 Gerenciais	360	259	58%
	2.3 Técnicos	240	183	76%
3. Relacionamento Interpessoal		360	248	69%
SOMA DE PONTOS DAS VARIÁVEIS		1680	1.097	65%

Tabela 13 – Influência das variáveis para o empreendedor C.

Variáveis		Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	%
1. Necessidades Pessoais		360	285	79%
2. Habilidades e Conhecimentos	2.1 Negócios	360	296	82%
	2.2 Gerenciais	360	278	77%
	2.3 Técnicos	240	197	82%
3. Relacionamento Interpessoal		360	287	80%
SOMA DE PONTOS DAS VARIÁVEIS		1680	1.343	80%

Para melhor visualização, e posterior análise dos dados, a Tabela 14 mostra o percentual dos pontos obtidos pelos empreendedores, nas variáveis de pesquisa.

Tabela 14- Influência das variáveis para o empreendedores A, B e C.

Variáveis		Pontos Possíveis	Pontos atingidos pelos Empreendedores		
			A	B	C
1. Necessidades Pessoais		360	51%	55%	79%
2. Habilidades e Conhecimentos	2.1 Negócios	360	61%	61%	82%
	2.2 Gerenciais	360	69%	58%	77%
	2.3 Técnicos	240	73%	76%	82%
3. Relacionamento Interpessoal		360	78%	69%	80%
SOMA DE PONTOS DAS VARIÁVEIS		1680	66%	65%	80%

A segunda informação relevante mostra a influência dos fatores, em cada variável de pesquisa, sua contribuição nos pontos conseguidos e a relação entre

pontos possíveis e pontos atingidos para cada fator, por empreendedor. A Tabela 15 mostra essa informação para o empreendedor A; a Tabela 16, para o empreendedor B e a Tabela 17, para o empreendedor C.

Tabela 15 – Influência dos fatores para o empreendedor A.

Fatores	Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	% Pontos Atingidos	Contribuição dos Fatores nos pontos das variáveis
1. NECESSIDADES PESSOAIS				
Atualização	120	67	56%	36%
Buscar novos desafios	120	60	50%	33%
Pioneirismo	120	57	48%	31%
2. HABILIDADES E CONHECIMENTOS				
2.1 Negócios				
Perseverança	120	94	76%	43%
Sensibilidade empresarial	120	61	51%	28%
Visão ampliada do negócio	120	62	52%	29%
2.2 Gerenciais				
Autodisciplina	120	71	59%	29%
Bom senso	120	88	73%	35%
Capacidade de adaptação	120	91	76%	36%
2.3 Técnicos				
Identificação com o trabalho	120	102	85%	58%
Talento	120	74	62%	42%
3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
Administração participativa	120	80	67%	28%
Integridade	120	102	85%	37%
Liderança	120	97	81%	35%
SOMA DE PONTOS DOS FATORES	1680	1106	66%	

Tabela 16 – Influência dos fatores para o empreendedor B.

Fatores	Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	% Pontos Atingidos	Contribuição dos Fatores nos pontos das variáveis
1. NECESSIDADES PESSOAIS				
Atualização	120	80	67%	40%
Buscar novos desafios	120	60	50%	30%
Pioneirismo	120	59	50%	30%
2. HABILIDADES E CONHECIMENTOS				
2.1 Negócios				
Perseverança	120	88	73%	42%
Sensibilidade empresarial	120	57	48%	28%
Visão ampliada do negócio	120	63	53%	30%
2.2 Gerenciais				
Autodisciplina	120	74	62%	29%
Bom senso	120	94	78%	36%
Capacidade de adaptação	120	91	76%	35%
2.3 Técnicos				
Identificação com o trabalho	120	104	87%	57%
Talento	120	79	66%	43%
3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
Administração participativa	120	69	58%	28%
Integridade	120	96	80%	39%
Liderança	120	83	69%	33%
SOMA DE PONTOS DOS FATORES	1680	1106	65%	

Tabela 17 – Influência dos fatores para o empreendedor C.

Fatores	Pontos Possíveis	Pontos Atingidos	% Pontos Atingidos	Contribuição dos Fatores nos pontos das variáveis
1. NECESSIDADES PESSOAIS				
Atualização	120	101	84%	35%
Buscar novos desafios	120	87	73%	31%
Pioneirismo	120	97	81%	34%
2. HABILIDADES E CONHECIMENTOS				
2.1 Negócios				
Perseverança	120	96	80%	32%
Sensibilidade empresarial	120	99	83%	33%
Visão ampliada do negócio	120	101	84%	35%
2.2 Gerenciais				
Autodisciplina	120	84	70%	30%
Bom senso	120	97	81%	35%
Capacidade de adaptação	120	97	81%	35%
2.3 Técnicos				
Identificação com o trabalho	120	106	88%	54%
Talento	120	91	76%	46%
3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
Administração participativa	120	89	74%	31%
Integridade	120	102	85%	36%
Liderança	120	96	80%	33%
SOMA DE PONTOS DOS FATORES	1680	1343	80%	

7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA AS VARIÁVEIS

Ao analisar os dados do estudo, observou-se as variáveis que mais se destacaram, em cada empreendedor, e que interferem mais diretamente no comportamento dos empreendedores analisados.

A esse respeito, para fins de análise, são colocadas em ordem decrescente de pontuação, nas Tabelas 18 a 22, as variáveis por empreendedor, no intuito de esclarecer a influência de cada variável no perfil empreendedor.

Tabela 18 – A influência da variável Necessidades para os empreendedores A, B e C.

Variáveis	Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
		A	B	C
1 Necessidades Pessoais	1º	Variável 3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.3	Variável 3	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 2.2	Variável 2.1	Variável 3
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.2	Variável 1
3 Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 2.2

A variável “Necessidades” refere-se à busca da satisfação pessoal, segundo a revisão bibliográfica, uma das principais metas dos empreendedores que têm visão de futuro, e que buscam aumentar sua participação, no mercado e na sociedade.

A variável “Necessidades Pessoais”, mostrada na Tabela 18, exerce, menos influência, com relação às outras variáveis, no perfil dos empreendedores pesquisados, pois aparece em 5º e último lugar para o empreendedor A. O mesmo acontece com o empreendedor B, e, em 4º lugar, para o empreendedor C. Já na

revisão bibliográfica, os autores apontam os empreendedores como indivíduos com uma enorme necessidade de realização, movidos pela necessidade de independência, atualização, segurança e auto-realização

Relacionando os resultados das opiniões das noventa pessoas que fizeram parte da pesquisa, constata-se que os três empreendedores, em algum momento, podem modificar o comportamento, para mudarem os resultados em suas vidas. Porém, essa enorme necessidade de realização não foi encontrada, com tanta ênfase, nos empreendedores pesquisados.

Mesmo exercendo menor influência no perfil dos empreendedores estudados, é importante frisar que os três empreendedores têm interesse (necessidades pessoais) em conhecer informações que envolvam seu empreendimento, e aumentem a qualidade de produtos e serviços. Estão dispostos a colherem novas idéias e têm, entre os três fatores ligados a esta variável, o fator atualização como destaque, somando 248 dos 360 pontos conseguidos pelos três empreendedores, um percentual de 69% do total.

Na Tabela 19 – A influência da variável Habilidade e Conhecimentos de Negócios para os empreendedores A, B e C.

Variáveis	Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
		A	B	C
1 Necessidades Pessoais	1º	Variável 3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.3	Variável 3	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 2.2	Variável 2.1	Variável 3
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.2	Variável 1
3 Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 2.2

No estudo, foi visto que, as “Habilidades e Conhecimentos de Negócios” referem-se à capacidade dos empreendedores captarem, com acuracidade, o comportamento da demanda, e utilizá-la como elemento de sincronização para a satisfação das necessidades pessoais e empreendedoras.

Esta capacidade, pôde ser observada no empreendedor C, ele alcançou 296 pontos, um percentual de 82% dos pontos possíveis, levando a variável “Habilidades e Conhecimentos de Negócios” como a segunda variável mais pontuada entre as cinco variáveis que caracterizam e influenciam o perfil empreendedor.

Na pesquisa de campo, os resultados encontrados indicam que, os empreendedores A e B, têm os fatores “Sensibilidade Empresarial” e “Visão Ampliada do Negócio” com pontuação relativa menor. No entanto, o terceiro fator ligado a essa variável, “Perseverança”, foi um fator melhor pontuado nos empreendedores A e B do que no empreendedor C.

Em função disso, devem ser considerados, nestes empreendedores, os aspectos “determinação e busca da satisfação do cliente” quando examinaram as ações necessárias para viabilizarem o negócio, porque são características encontradas com frequência nestes empreendedores, e confirmadas pelas pessoas que responderam aos questionários.

A pesquisa aponta, na variável “Habilidade e Conhecimentos sobre os Negócios”, o fator “Perseverança” como o mais pontuado, atingindo 278 pontos, dos 360 possíveis pelos três empreendedores, ou seja o equivalente a média de 77% dos pontos, indicando que a dedicação é fator determinante para o sucesso dos negócios dos três empreendedores.

Tabela 20 – A influência da variável Habilidade e Conhecimentos Gerenciais para os empreendedores A, B, C.

Variáveis	Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
		A	B	C
1 Necessidades Pessoais	1º	Variável 3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.3	Variável 3	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 2.2	Variável 2.1	Variável 3
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.2	Variável 1
3 Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 2.2

As “Habilidades e Conhecimentos Gerenciais” são encontrados nos três empreendedores estudados, de uma forma não muito expressiva. Na última década, o mercado mundial viu-se diante de uma nova forma de fazer negócios. Especialistas afirmam que os empreendedores são pessoas que estão sempre buscando conhecer as modernas técnicas de gerência que surgem, para capturarem e moverem informações de uma forma fácil, rápida e segura. Impulsionando, assim, negócios e aumentando as vantagens competitivas, através da eliminação de retrabalho, a otimização e melhoria de processos internos, gerenciamento mais eficaz do processo burocrático, além de aprimorarem o relacionamento da empresa com funcionários, clientes e fornecedores. Essas considerações não foram visualizadas pelos noventa participantes do estudo.

Considerando todas as restrições existentes na pesquisa, a caracterização não muito expressiva dessa habilidade mostra, no pequeno empreendedor, um homem com bom senso em suas decisões, e uma boa capacidade de adaptação nas relações comerciais. No entanto, está um pouco distante das modernas técnicas de gerenciamento, o que inclui a não utilização de sistemas formalizados de gestão empresarial.

Vale ressaltar, na variável “Habilidades e Conhecimentos Gerenciais”, que os fatores “Bom Senso” e “Capacidade de Adaptação” estiveram presentes, com bastante intensidade, nesta variável, obtendo 78% dos pontos conseguidos pelos três empreendedores. Confirmam o importante papel gerencial desempenhado pelos pequenos empreendedores de sucesso, mesmo sem utilizarem alguns métodos administrativos como: Planejamento Estratégico, Custo Baseado em Atividades e Programas de Qualidade Total.

Tabela 21 – A influência da variável Habilidade e Conhecimentos Técnicos para os empreendedores A, B e C.

Variáveis	Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
		A	B	C
1 Necessidades	1º	Variável 3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.3	Variável 3	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 2.2	Variável 2.1	Variável 3
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.2	Variável 1
3 Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 2.2

Para muitos dos noventa participantes da pesquisa, o domínio da técnica, e a identificação com o trabalho, são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Observando os resultados da Tabela 21, diferente das demais habilidades, as “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” são o meio utilizado, pelos pequenos empreendedores, para nortear suas ações na empresa. Conhecedores da técnica utilizada no produto e serviço, e experientes no ramo de atividade que atuam, direcionam e gerenciam seus negócios, pautados principalmente no conhecimento técnico.

A variável “Habilidades e Conhecimentos Técnicos” foi reconhecida como relevante para os pesquisados, aparecendo em 2º lugar na influência do perfil do empreendedor A; em 1º lugar, para o empreendedor B; e, também em 1º lugar para o empreendedor C.

O comprometimento do empreendedor com as atividades da empresa deixou a variável “Habilidade e Conhecimentos Técnicos” em evidência dentro do estudo sobre as variáveis que compõem o perfil empreendedor. O fator “Identificação com o Trabalho” atingiu 312 pontos, ou seja a média de 87% dos pontos possíveis conseguidos, pelos três empreendedores.

Tabela 22 – A influência da variável Relacionamento Interpessoal para os empreendedores A, B e C.

Variáveis	Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
		A	B	C
1 Necessidades	1º	Variável 3	Variável 2.3	Variável 2.3
2.1 Habilidades e Conhecimentos de Negócios	2º	Variável 2.3	Variável 3	Variável 2.1
2.2 Habilidades e Conhecimentos Gerenciais	3º	Variável 2.2	Variável 2.1	Variável 3
2.3 Habilidades e Conhecimentos Técnicos	4º	Variável 2.1	Variável 2.2	Variável 1
3 Relacionamento Interpessoal	5º	Variável 1	Variável 1	Variável 2.2

Outra variável a considerar no perfil do empreendedor pesquisado é o “Relacionamento Interpessoal” como ponto de apoio para a sobrevivência dos negócios. A comunicação é um elemento essencial das organizações de pequeno porte; e, nas entrevistas, observou-se que, para os empreendedores, serve como equilíbrio para a criação de grupos informais dentro da empresa, ou com fornecedores e clientes.

O relacionamento do empreendedor com clientes e fornecedores pode influenciar mais os negócios que o preço, e produto. Como consequência, esses empreendedores dão ênfase ao conhecimento do ramo de atividade, ao poder de comunicação, e à formação de alianças comerciais.

Mesmo em meio às adversidades já citadas da pesquisa, a Tabela 22 revela, no perfil empreendedor dos três empresários, um pensamento em que o relacionamento íntegro, com as pessoas que os cercam, facilita o sucesso do empreendimento.

Na variável “Relacionamento Interpessoal”, os fatores “Integridade”, com 300 pontos; e “Liderança”, com 276 pontos, obtiveram respectivamente as médias de 83% e 77% dos pontos possíveis pelos três empreendedores. Juntas, passam a ser um referencial dentro dos componentes mais pontuados, no perfil empreendedor do empresário da pequena empresa.

Analisando estes resultados, e comparando-os com o posicionamento dos autores pesquisados, percebe-se que, na pesquisa empírica, a caracterização do perfil empreendedor apresenta um delineamento diferente.

Esse delineamento mostra que as necessidades de independência, atualização, segurança, auto-realização, percepção para detectar novas tendências de mercado; e, o conhecimento dos novos pensamentos administrativos, foram substituídos e supridos, pelos empreendedores pesquisados, através do conhecimento do ramo de atividade em que atuam, como pela perseverança e atenção concentradas no produto e habilidade no convívio com as pessoas.

Assim, apesar dos limites da pesquisa, vale a pena repensar nas diferenças entre pesquisa empírica e teoria.

7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA OS FATORES

No resultados da aplicação do questionário, os pontos conseguidos em cada fator, por empreendedor, foram transformados em percentuais, e mostrados nas tabelas 15, 16 e 17. A tabela 23 faz uma síntese, para os três empreendedores.

Tabela 23 – A influência dos fatores para os empreendedores A, B e C.

Fatores	Pontos Possíveis	EMPREENDEDOR		
		A	B	C
NECESSIDADES				
Fator 1 - Atualização	120	56%	67%	84%
Fator 2 - Buscar novos desafios	120	50%	50%	73%
Fator 3 - Pioneirismo	120	48%	50%	81%
HABILIDADES E CONHECIMENTOS				
Negócio				
Fator 4 - Perseverança	120	76%	73%	80%
Fator 5 - Sensibilidade empresarial	120	51%	48%	83%
Fator 6 - Visão ampliada do negócio	120	52%	53%	84%
Gerenciais				
Fator 7 - Autodisciplina	120	59%	62%	70%
Fator 8 - Bom senso	120	73%	78%	81%
Fator 9 - Capacidade de adaptação	120	76%	76%	81%
Técnicas				
Fator 10 - Identificação com o trabalho	120	85%	87%	88%
Fator 11 - Talento	120	62%	66%	76%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
Fator 12 - Administração participativa	120	67%	58%	74%
Fator 13 - Integridade	120	85%	80%	85%
Fator 14 - Liderança	120	81%	69%	80%
SOMA DE PONTOS DOS FATORES	1680	66%	65%	80%

Na Tabela 24, esses fatores receberam uma numeração. Os números foram usados somente para identificarem os fatores.

Tabela 24 – Identificação dos Fatores.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES	
	NECESSIDADES
FATOR 1	- Atualização
FATOR 2	- Buscar novos desafios
FATOR 3	- Pioneirismo
	HABILIDADES E CONHECIMENTOS
	NEGÓCIOS
FATOR 4	- Perseverança
FATOR 5	- Sensibilidade empresarial
FATOR 6	- Visão ampliada do negócio
	GERENCIAIS
FATOR 7	- Autodisciplina
FATOR 8	- Bom senso
FATOR 9	- Capacidade de adaptação
	TÉCNICOS
FATOR 10	- Identificação com o trabalho
FATOR 11	- Talento
	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
FATOR 12	- Administração participativa
FATOR 13	- Integridade
FATOR 14	- Liderança

Na construção da Tabela 25, os fatores foram dispostos em ordem decrescente, para cada empreendedor. Assim, o fator com maior percentual está mais acima, na tabela; e o fator com menor percentual, mais abaixo.

Portanto, a leitura da Tabela 25 deve ser da seguinte maneira: para o empreendedor A, o fator mais pontuado, e que aparece mais acima na respectiva coluna, é o fator 13 (integridade); o segundo mais pontuado, e logo abaixo do fator 13, na mesma coluna, é o fator 10 (identificação com o trabalho); o terceiro mais pontuado, logo abaixo do fator 10, é o fator 14 (liderança); e assim por diante.

Também foram divididos os 14 fatores em três níveis; os quatro mais acima na tabela foram denominados “fatores mais pontuados”, e os quatro mais abaixo na tabela, “fatores menos pontuados”. Os demais passam a ser denominados intermediários.

Tabela 25 – Classificação dos fatores, em ordem decrescente de pontuação, para os empreendedores A, B e C.

FATORES			
Ordem	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
	A	B	C
1º	Fator 13	Fator 10	Fator 10
2º	Fator 10	Fator 13	Fator 13
3º	Fator 14	Fator 8	Fator 6
4º	Fator 9	Fator 9	Fator 1
5º	Fator 4	Fator 4	Fator 5
6º	Fator 8	Fator 14	Fator 9
7º	Fator 12	Fator 1	Fator 8
8º	Fator 11	Fator 11	Fator 3
9º	Fator 7	Fator 7	Fator 14
10º	Fator 1	Fator 12	Fator 4
11º	Fator 6	Fator 6	Fator 11
12º	Fator 5	Fator 2	Fator 12
13º	Fator 2	Fator 3	Fator 2
14º	Fator 3	Fator 5	Fator 7

É importante lembrar que, nas Tabelas 25, 26 e 28, a cor verde representa os fatores “com maior pontuação”; a cor azul, os fatores intermediários, e a cor vermelha, os fatores “com menor pontuação”.

Tabela 26 – Fatores convergentes entre os empreendedores A, B e C.

FATORES			
Ordem	EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B	EMPREENDEDOR C
1º	Fator 13	Fator 10	Fator 10
2º	Fator 10	Fator 13	Fator 13
3º	Fator 14	Fator 8	Fator 6
4º	Fator 9	Fator 9	Fator 1
5º	Fator 4	Fator 4	Fator 5
6º	Fator 8	Fator 14	Fator 9
7º	Fator 12	Fator 1	Fator 8
8º	Fator 11	Fator 11	Fator 3
9º	Fator 7	Fator 7	Fator 14
10º	Fator 1	Fator 12	Fator 4
11º	Fator 6	Fator 6	Fator 11
12º	Fator 5	Fator 2	Fator 12
13º	Fator 2	Fator 3	Fator 2
14	Fator 3	Fator 5	Fator 7

A primeira observação realizada considerou os fatores que indicam uma tendência comum para os três empreendedores. Por exemplo, a Tabela 26 mostra que o fator 13 (integridade) aparece em 1º lugar para o empreendedor A; em 2º lugar, para o empreendedor B; e, também, em 2º lugar, para o empreendedor C. Desta forma, o fator integridade teve uma pontuação alta para os três empreendedores. O mesmo ocorre com os fatores 9 e 10.

Por outro lado, o fator 2 (buscar novos desafios) está em 13º lugar, para o empreendedor A; 12º lugar, para o empreendedor B; e, em 13º lugar, para o empreendedor C. Pelos dados obtidos, o fator “buscar novos desafios” é um fator com baixa pontuação para os três empreendedores.

Tabela 27 – Fatores divergentes entre os empreendedores A, B e C.

FATORES			
Ordem	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
	A	B	C
1º	Fator 13	Fator 10	Fator 10
2º	Fator 10	Fator 13	Fator 13
3º	Fator 14	Fator 8	Fator 6
4º	Fator 9	Fator 9	Fator 1
5º	Fator 4	Fator 4	Fator 5
6º	Fator 8	Fator 14	Fator 9
7º	Fator 12	Fator 1	Fator 8
8º	Fator 11	Fator 11	Fator 3
9º	Fator 7	Fator 7	Fator 14
10º	Fator 1	Fator 12	Fator 4
11º	Fator 6	Fator 6	Fator 11
12º	Fator 5	Fator 2	Fator 12
13º	Fator 2	Fator 3	Fator 2
14º	Fator 3	Fator 5	Fator 7

Na composição da tabela 27 foi feita uma divisão entre os fatores convergentes, e divergentes, encontrados nos empreendedores A e B, e sua relação com empreendedor C.

Conforme pode ser observado, o fator 7 (Autodisciplina) exerce influência moderada no perfil dos empreendedores A e B, pois é o 9º fator mais pontuado. Já no empreendedor C este é um fator com menor influência, aparecendo como o menos pontuado, em 14º lugar.

O fator 5 (Sensibilidade Empresarial), que aparece em 12º lugar, para o empreendedor A, e em 14º, para o empreendedor B; e o fator 6 (Visão ampliada no negócio), em 11º para os empreendedores A e B, são fatores com baixa pontuação para os empreendedores A e B. No entanto, estes mesmos fatores aparecem em 5º e

3º lugar, respectivamente, receberam uma pontuação mais acentuada para o empreendedor C.

Tabela 28 – Fatores que obtiveram maior e menor número de pontos.

FATORES			
Ordem	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
	A	B	C
1º	13	10	10
2º	10	13	13
3º	14	8	6
4º	9	9	1
5º	4	4	5
6º	8	14	9
7º	12	1	8
8º	11	11	3
9º	7	7	14
10º	1	12	4
11º	6	6	11
12º	5	2	12
13º	2	3	2
14º	3	5	7

O estudo identificou os fatores mais e menos pontuados para os empreendedores A, B e C, exibidos na Tabela 28; e demonstra que eles pertencem a duas categorias diferentes. A primeira categoria reúne os fatores 8, 9, 10, 13 e 14 e aponta para uma caracterização do perfil dos empreendedores A e B. A segunda categoria reúne os fatores 1, 5, 6, 10 e 13 e aponta para uma caracterização do perfil do empreendedor C.

Nesse contexto, os resultados da pesquisa reforçam a idéia de que há diferença entre os três empreendedores estudados. Apesar de existirem pontos convergentes entre os empreendedores, se considerar a distribuição desnivelada dos

fatores que obtiveram maior, e menor número de pontos, percebe-se claramente que, os empreendedores A e B têm características empreendedoras diferentes daquelas encontradas no empreendedor C. Neste trabalho, as diferenças evidenciam características voltadas para um perfil denominado empreendedor/empresário, e empreendedor/inovador.

Faz-se, portanto, necessário destacar que, observando os fatores mais pontuados nos empreendedores A e B; e, considerando a literatura, estes empreendedores desenvolvem, com bom senso, a função administrativa como, por exemplo, controlar ou alocar recursos. Com boa capacidade de adaptação, e facilidade em relacionar-se com todos os tipos de indivíduos, são capazes de reunir, selecionar, avaliar e distribuir as informações necessárias para fornecedores e clientes, baseados no conhecimento técnico do produto, e do serviço.

Já os fatores com menor pontuação, detectados nestes empreendedores, ilustram a baixa importância do compromisso com a inovação e, por sua vez, com os novos empreendimentos.

Entretanto, do ponto de vista teórico, o conjunto dos fatores intermediários dão amostra de que, em alguns momentos, estes empreendedores buscam o novo, e não ficam acomodados com os resultados já conquistados.

Como se vê, essa constatação, de certa maneira, difere os empreendedores A e B, do empreendedor C. Diferente dos dois outros empreendedores, o empreendedor C dá demonstração de ser uma pessoa em busca sempre da atualização pessoal, e profissional, caracterizando-se por dar atenção à novidade do mercado, e uma visão ampliada no negócio.

Isso é reforçado, ainda, pelo fato de existirem, nos fatores intermediários, qualidades de pioneirismo, e sensibilidade empresarial, diferente dos dois outros empreendedores, que apresentam estes fatores com menor pontuação.

A primeira categoria de empreendedor mostra, como principal tendência nos empreendedores de pequena empresa pesquisados, características pessoais ligadas ao interesse em contribuir com funcionários, clientes e fornecedores; dedicação no empreendimento, e coerência em preservar os valores pessoais. Características que

os deixam mais perto da visão ampliada quanto à definição de empreendedor, abordada no trabalho como empreendedor/empresário, e tem base nas colocações de DEGEN (1989), ZOGHLIN (1994), GORDON (1994), LONGENECKER et al. (1997), e do SEBRAE (1998). São exemplos desse perfil os empreendedores A e B.

A segunda categoria de empreendedor, com ênfase em pessoas que enxergam coisas que a maioria não consegue, têm percepção aguçada, e postura arrojada, nos negócios, conforme ponto de vista de DRUCKER (1987), GERBER (1996) e VALÉRY (1999) entre outros. A inovação, sensibilidade e estratégia empresarial são pontos marcantes do empreendedor/inovador. É exemplo desse perfil o empreendedor C.

Analisando os resultados do estudo, e comparando-os com os dados colhidos nas entrevistas, chega-se à conclusão de que os três empreendedores deixaram transparecer que o empreendimento não foi fruto de uma aventura, ou conseqüência de não existir uma opção melhor de negócio. Apoiados em conhecimentos técnicos, e na noção do ramo de atividade escolhido, tornaram o projeto realidade, através de muito trabalho, e dedicação à empresa.

As oscilações financeiras, fruto das políticas econômicas dos anos 80 e 90 foram superadas, com aplicação coerente dos recursos existentes, e grande poder de adaptação da estrutura organizacional, dos produtos e dos serviços prestados. Além disso, demonstraram, na entrevista, estarem sempre atentos às informações ligadas à área que atuam, serem cuidadosos com a qualidade do produto, e terem muita afinidade com funcionários, clientes, fornecedores e comunidade a que pertencem.

CAPÍTULO 8

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio, neste final do século XX, e início do século XXI, levando em consideração as teses defensoras da importância do empresário empreendedor, consiste, fundamentalmente, num entrosamento efetivo entre o empreendedorismo que se dá, tanto na grande, como na pequena empresa.

O pequeno empreendedor é de fundamental importância, na evolução da economia municipal, não se limitando apenas a países altamente industrializados; mas, também, a países em desenvolvimento, como o Brasil. É o responsável, com suas empresas, por atenuar os momentos de crise de emprego, absorvendo, principalmente, a força de trabalho menos qualificada.

No entanto, com o acirramento das condições de concorrência, advindas da nova ordem econômica, profundas transformações são impostas no comportamento deste empreendedor, que pretende continuar obtendo sucesso na pequena empresa, neste início de terceiro milênio.

Este estudo discutiu a importância do empreendedor, na pequena empresa, seu comportamento, e suas ações, para contextos sócio-culturais diferentes dos originais, em empresas bem-sucedidas. Mais especificamente, mostrou o “Perfil do Pequeno Empreendedor: uma investigação sobre características empreendedoras na pequena empresa”.

A partir da origem histórica da pequena empresa, do contexto econômico e de alguns traços, que caracterizaram e envolveram o empreendedorismo atual, foi construído um quadro do perfil empreendedor, com base na revisão bibliográfica.

Após, foram formadas algumas variáveis, capazes de traduzir as falas dos autores na busca da definição do perfil empreendedor. Em seguida, criaram-se fatores ligados a cada uma das variáveis, com as especificações que pudessem explicar, e conceituar melhor, estas variáveis. Por fim, para o estudo das variáveis e fatores, foi desenvolvido e aplicado um questionário para colher as informações do perfil empreendedor, nas empresas bem sucedidas.

As empresas estudadas foram, de certa forma, escolhida não por acaso, ou por um processo natural, mas, sim, em função de critérios definidos previamente, em que se enquadraram empreendedores e empresas. Através destes critérios, observaram-se os procedimentos “comportamento”, responsáveis pelo sucesso da empresa; e os principais fatores que caracterizam o perfil empreendedor do proprietário da pequena empresa.

É importante ressaltar que, este estudo, apresenta algumas limitações, porque foram considerados, na amostra analisada, apenas três empreendedores, bem sucedidos do interior do Estado de São Paulo.

Apesar do questionário ter procurado formular as questões de maneira direta, a subjetividade das interpretações de cada questão pode representar alguma distorção, nas informações obtidas.

No tratamento dos dados, o fato de não ter sido utilizado ferramental estatístico representa, também, uma limitação quanto à forma de análise dos dados. No entanto, era objetivo do estudo apenas explorar um terreno pouco investigado pela pesquisa de campo.

O estudo realizado mostrou que, tanto no processo de revisão bibliográfica, quanto no trabalho de campo, os diferentes autores tentaram realçar, essencialmente, duas idéias, buscando a obtenção do perfil empreendedor:

- 1- Uma visão mais abrangente, identificando os empreendedores, de maneira geral, não só como inovadores, mas, como os fundadores de empresas, herdeiros (empresa familiar), ex-empregados de pequenas e grandes empresas, e executivos de grandes empresas. Sua visão empresarial sofre influência da forma como foi educado, de sua escolaridade, de suas experiências de trabalho, da influência dos

país, ou seja, de todas as formas pessoais e sociais que o cercam. Dentro desse raciocínio DOLABELA (1999) escreveu: “*o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar seu próprio negócio*”. Assim, os empreendedores A e B, com a definição do perfil caracterizado por atitudes que deixam transparecer evidências dos fatores de pesquisa como bom senso, capacidade de adaptação, integridade e liderança, fatores que integram as variáveis Habilidades e Conhecimentos Gerenciais, Técnicos e de Relacionamento Interpessoal; aliado à ausência de atitudes que comprovam a Sensibilidade empresarial e Visão ampliada do negócio definem um perfil empreendedor voltado para o empreendedor/empresário.

- 2- Numa visão mais restrita sobre a figura do empreendedor, relacionando-o como inovador; mostra que os empreendedores/inovadores, por outro lado, gastam boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar, e como farão para chegar. Para FILION (1999), de alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Uma vez detectada a oportunidade, a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação do plano mestre. Isso significa que o empreendedor C, mesmo sem reunir todas estas características, tem muitas atitudes que o destacam como empreendedor/inovador. Os fatores “Buscar novos desafios” e “Pioneirismo” correspondentes à variável “Necessidades Pessoais” estão, entre os fatores mais visíveis somente no empreendedor C. As necessidades pessoais dos empreendedores citadas na literatura não são encontradas em todos os pequenos empreendedores, com a mesma intensidade, como mostra o pensamento de DEGEN (1989) “*Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre são fáceis de encontrar*”.

Nota-se nos resultados conseguidos: redução de conflitos, comprometimento, lealdade e grau de participação com o bom uso das habilidades no relacionamento interpessoal, características encontradas no perfil dos três empreendedores.

Nesse sentido, foram significativos alguns depoimentos dos empreendedores, sobre a razão de ser do empreendimento. Além de considerações pessoais, sobre o que significa sucesso para cada um, a necessidade pessoal dos pequenos empreendedores é produto dos pais, do lar, da educação, da vida social e da experiência profissional. Também, os aspectos região e ramo de atividade do seu negócio influenciam e diferenciam as necessidades pessoais do pequeno, para o grande empresário. Conseqüentemente, são empreendedores com necessidades diferentes.

O modelo descrito neste estudo envolvendo perfil empreendedor dividido em duas visões, empreendedor/empresário e empreendedor/inovador, auxilia na análise entre o empreendedor de alta-tecnologia e o empreendedor tradicional.

Os resultados obtidos permitiram esta comparação:

- 1- As três empresas pesquisadas sofrem forte influência do jeito (maneira) de ser dos seus empreendedores. Nestas empresas, a alta tecnologia, envolvendo computadores e periféricos, softwares, redes, equipamentos de telefonia, produtos e serviços baseados na internet, e empreendedores com bagagem intelectual capaz de entender a complexidade dos negócios, cederam espaço para o empreendedor tradicional, capaz de conviver bem com a chamada Tecnologia Apropriada, caracterizada por COLENCI (1998) como: baixo investimento por emprego criado, baixo investimento de capital por unidade produzida, organização simples e de pequena e média escala, adaptação e harmonia com o meio ambiente sócio-cultural, economia no uso dos recursos naturais, baixo custo do produto final e alto potencial gerador de emprego.
- 2- Outro ponto a destacar, e que também contribui para definição do perfil empreendedor, é a forma como os empreendedores pesquisados administram suas empresas. Através da entrevista, constatou-se que, normalmente, os dirigentes empresariais das pequenas empresas aprenderam a administrar todas as áreas do negócio, na prática. Os empreendedores analisados não têm formação em custos e finanças, administram estas áreas de maneira intuitiva. Mesmo com um número limitado de horas em sala de aula, são gerentes funcionais capazes de colocar em execução operações apoiadas nas experiências e observações do dia-a-dia,

permitem uma organização informal, e adotam como valor básico a confiança pessoal.

- 3- Identificou-se nos empreendedores A, B e C a figura do empreendedor familiar com uma cultura, caracterizada por deter o poder econômico. Cabe a ele a definição dos objetivos, das diretrizes, das grandes políticas.

O conjunto dessas relações e interações pessoais, mais a união de posições, atitudes e comportamentos, revelaram um perfil empreendedor direcionado para o perfil descrito por GERBER (1990), onde o autor destaca o mito do empreendedor e desmitifica a imagem que liga o empreendedor a um super-homem lutando corajosamente contra obstáculos quase invencíveis: o criador, o revolucionário, o vendedor de sonhos.

Em função disso, é interessante observar que, ao longo do desenvolvimento do trabalho sobre o perfil empreendedor da pequena empresa, uma série de tipologias marcou, e caracterizaram o empreendedor em diversas situações. Desde a visão mais restrita, sobre a figura do empreendedor, relacionando-o como o inovador, até uma visão mais abrangente, identificando os empreendedores de maneira geral, não só como inovadores, mas como os fundadores de empresas, herdeiros, ex-empregados de pequenas e grandes empresas e executivos de grandes empresas.

Portanto, como salienta GERBER (1990, p15), *“em algum momento todos eles devem ter sido empreendedores. Afinal, iniciaram seus próprios empreendimentos. Deve ter havido algum sonho a levá-los em correr este risco”*.

Embora seja amplamente divulgado que a nova economia exija do empreendedor visão global, curiosidade constante, contínua transformação, conhecimento de idiomas, boas relações com informática e Internet, coragem de correr risco, o caminho indicado, através deste estudo, mostra que o pequeno empreendedor pesquisado obteve sucesso aliando, no perfil, habilidades e competências em negócios, conhecimento de como fazer, e poder em mobilizar pessoas.

Comparando as características do perfil empreendedor estabelecido na teoria; e, considerando-se o universo de 90 questionários analisados, o conjunto dos resultados das variáveis e fatores apresentados aponta o perfil do empreendedor A e B voltado para o empreendedor/empresário. Por outro lado, com visão ampliada do negócio e a preocupação com a atualização, o empreendedor C pode ser considerado um empreendedor/inovador.

Em resumo, deve-se ter consciência de que em todas as áreas da atividade empresarial, o sucesso, de certa forma, está relacionado com a aptidão do dirigente, que se pode conceituar como sendo a habilidade ou capacidade do exercício de um trabalho. Nesse estudo, mesmo lembrando que o trabalho abrangeu somente três empreendedores de sucesso na pequena empresa, este sucesso está ligado à forte influência das variáveis: Habilidades e Conhecimentos Técnicos e Relacionamento Interpessoal para os empreendedores A e B; e Habilidades e Conhecimentos Técnicos e de Negócios para o empreendedor C.

Porém, a enorme necessidade de realização, citada na teoria administrativa ficou pouco evidenciada nos empreendedores A, B e C. A variável “Necessidades Pessoais” foi a característica menos encontrada nos empreendedores A e B; e a penúltima colocada, entre as variáveis ligadas ao empreendedor C.

As análises demonstram, no perfil dos empreendedores A e B, características que não se encaixam no perfil traçado na teoria administrativa. O perfil destes empreendedores aponta para um indivíduo mais cauteloso, com uma visão diferenciada em relação ao “sucesso” e uma dinâmica, não muito grande, em busca da aprendizagem, e das oportunidades de negócios, mais promissoras.

Em síntese, dois dos empreendedores estudados apresentaram um perfil empresário, com ênfase no relacionamento interpessoal e na habilidade técnica, alcançando boa pontuação nos fatores: bom senso, capacidade de adaptação, identificação com o trabalho, integridade e liderança. O terceiro apresentou um perfil inovador, com ênfase na habilidade de negócio, alcançando boa pontuação nos fatores: identificação com o trabalho, pioneirismo, talento e visão ampliada do negócio. Em outras palavras, os dois primeiros são voltados para as pessoas e para a técnica; já o terceiro é voltado para a técnica e os negócios.

É, portanto, por intermédio da tecnologia (conjunto de conhecimentos acumulados e orientados para a execução de tarefas produtos e serviços), que os três empreendedores estudados assemelham-se.

Mesmo assim, as características empreendedoras na pequena empresa, mostra no perfil do pequeno empreendedor brasileiro a influência da, baixa escolaridade; pouco contato com as novas tecnologias e teorias administrativas; pequena quantidade de recursos; administração familiar; cultura de “investimento no patrimônio”, destinando seus lucros na acumulação de capital físico, e abre uma discussão sobre a possibilidade de existir algumas combinações de variáveis e fatores que caracterizem diversos perfis de pequeno empreendedor, como exemplificado nas Tabelas 29 e 30.

TABELA 29 - Perfil do Empreendedor/Empresário.

Empreendedor A e B = Empreendedor Empresário	
VARIÁVEIS	FATORES
-Habilidades e Conhecimentos Técnicos.	- Bom Senso;
	- Capacidade de adaptação;
-Relacionamento Interpessoal	- Identificação com o trabalho;
	- Integridade;
	- Liderança

TABELA 30 - Perfil do Empreendedor/Inovador .

Empreendedor C = Empreendedor Inovador	
VARIÁVEIS	FATORES
-Habilidades e conhecimentos Técnicos.	- Identificação com o trabalho;
	- Pioneirismo;
-Habilidades e Conhecimentos de Negócios	- Talento;
	- Visão ampliada do negócio.

Com base nos exemplos contidos nas Tabelas 29 e 30 e no que foi exposto até aqui, pode-se concluir que: o perfil empreendedor de sucesso não é monolítico, existindo um perfil inovador voltado para a técnica como alavanca do negócio e um perfil gerencial apoiado nos colaboradores e naquilo que podemos fazer bem.

A perspectiva da não existência de um perfil ideal, não se trata, evidentemente, de propor um modelo de análise que exclua os estudos anteriores, mas sim reconhecer que há lugar para estudos alternativos. Por exemplo, considerar a capacidade de mudança e aprimoramento do ser humano em termos de transformação pessoal. Também, algumas tendências podem ser identificadas para definir um tipo de perfil, avaliando o desempenho dos empreendedores quanto à sua dedicação, capacidade de realizar tarefas, competência, disposição para o trabalho em equipe e criatividade em apresentar soluções para seu empreendimento.

9 BIBLIOGRAFIA

9.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADISSI, M. S. (1997). **Executivo brasileiro: como os bastidores do poder decidem contratações e carreiras.** São Paulo, Makron .
- AMARAL, F. R. (1999). Revisão e melhoria do fluxo de trabalho. **Revista Banas Qualidade**, v. 3, n. 82, p.40, mar.
- BARBIERI, C. J. (1999). Os inventores no Brasil: tipos e modalidades de incentivos. **Revista de Administração de Empresas**, v.2, n.54 – 63, abr.
- BARBIERI, C. J. (1994). Pólos tecnológicos e de modernização. São Paulo, **Revista de administração de Empresas EAESP/FGV**, v.34, n.5, set/out.
- BERNHOEFT, R. (1996). **Como tornar-se empreendedor (em qualquer idade).** São Paulo, Nobel.
- CHIAVENATO, I. (1995). **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo, Makron .
- COLENCI, A. J., (1998). **Breve abordagem sobre tecnologia apropriada – TA.** / Apresentado (USP. Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção).
- CORDEIRO, L. et al. (1968). **Administração geral e relações industriais.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, I. G. N. (1993). **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico.** São Paulo, Atlas.
- DEGEN, R. J. (1989). **O empreendedor fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo, McGraw-Hill.
- DIB, C. F. (1998). Normalização de A a Z. **Revista Banas Qualidade**, v. 11, n. 78, p. 94, nov.
- DOLABELA, F. C. (1999). **O segredo de Luísa.** São Paulo, Cultura .

- ☉ DOLABELA, F. C. (1999a). **O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro.**
In: A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, Brasília. Anais.
- ☉ DOLABELA, F. C. (1999b). **E depois da incubação?** Belo Horizonte, CNPq
(Programa Softex 2000 – Projeto SoftStart).
- ☉ DRUCKER, P.F. (1981). **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro, Zahar.
- ☉ DRUCKER, P.F. (1987). **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo, Pioneira.
- EMPINOTTI, M. P. (1994). **Os valores a serviço da pessoa humana.** Porto Alegre,
EDPUCRS.
- ☉ FARAH, E. O.; CAVALCANTI, M. (1992). **Empresas criação & administração.**
São Paulo, Érica.
- FAYOL, H. (1978). **Administração industrial e geral.** São Paulo, Atlas.
- ☉ FILION, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e
operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.
39, n. 4, p. 06-20, out./dez.
- ☉ FILION, L. J. (1999a). **O empreendedorismo como tema de estudos superiores.**
Brasília, Escola de altos Estudos Comerciais (H.E.C) de Montreal.
- ☉ FILION, L. J. (1999b). **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos
porém complementares.** “Artigo: Hec, The university of Montreal Business
School.
- ☉ FRANCESCHINI, A. (1996). Quem será o grande empresário? **Revista Pequenas &
Médias Empresas**, n. 5, p.25, mai.
- ☉ FRANCIATTO, C. (1995). Formação de administradores no país. **Revista de
Administração de Empresas**, v.2, n.2, p.41 – 52, mar./abr.
- FRISCHTAK, C. (1994). **O que é política Industrial ?** in: ILDES FESBRASIL,
Anais. S.N.T..
- ☉ GASALLA, J. M. (1999). **A potencialização do intra-empendedor na empresa.**
São Paulo, Mifano, v 1, n 4, p.28-31, ago .
- ☉ GERBER, M. E. (1996). **O mito do empreendedor revisado: como fazer de seu
empreendimento um negócio bem-sucedido.** São Paulo, Saraiva.
- GONÇALVES, A.; KOPROWISKI, S.O. (1995). **Pequena empresa no Brasil.** São
Paulo, Edusp.

- GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo, Nova Cultural, (Coleção Harvard de Administração, 3.)
- GORDON, B.B. (1994). **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. São Paulo, Makron .
- GUIMARÃES, R. (1990). **Adaptabilidade das técnicas integradas de gestão da produção às pequenas e médias indústrias**. Florianópolis, EPS-UFSC.
- HESSELBEIN, F. et al. (1995). **O líder do futuro**. São Paulo, Futura.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n2, p. 53-59, abr./jun.
- LONGEN, T. M. (1997). **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis. 117p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Novos Empreendedores, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LONGENECKER, J. G. et al.(1997). **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books.
- MALVEZZI, S. (1997). O trabalho do empreendedor. **Revista Marketing Industrial**, v.3, n.7, p. 46 – 50 , mai-jul.
- MARIACA, C.M.; PAULA, R. (1992). O perfil do empreendedor de sucesso. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 21 mar. p.18
- MARINS, L. A. F. (1998). **O empreendedor de sucesso**. www.commt.com.br (9 set.
- MAXIMIANO, A. C. M. (1990). **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas.
- MEGGINSON, C. L. et al. (1986). **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra.
- MELLO, S.G. (1996). **O perfil das micro e pequenas empresas industriais mecânicas da região de Bauru sob o enfoque da gestão de produtos: problemas e soluções**. São Paulo. 182p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo.
- MINTZBERG, H. (1986). **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo, Nova Cultural.
- MORRIS, M. J. (1991). **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo, Makron.

- OLIVO, S.; MELLO, A. (1998). **O perfil de um empreendedor**. São Paulo, Associação Brasileira de Desenvolvimento do Empreendedorismo.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. (1998). Departamento de Engenharia Elétrica. Empreendedorismo II www.reenge.etc.rio.br/Eng-puc2.html. (10 abr.).
- RESNIK, P. (1990). **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo, McGraw-Hill.
- RIZZO, E. (1995). **Um estudo sobre o processo de sucessão e profissionalização, na empresa familiar, exemplificado nas empresas brasileiras**. São Paulo. 162p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Mackenzie de São Paulo.
- SAVIANI, R.J. (1997). **Repensando a pequena e média empresa**. Tecnologia hoje <http://www.techoje.com.br> (11 abr. 1998).
- SCHUMACHER, E. F. (1997). **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro, Zahar.
- SEBRAE. (1998). **Jovens empreendedores**. São Paulo, SEBRAE, /APOSTILA/
- SEBRAE. (1977). **O perfil da micro e pequena empresa no estado de São Paulo**. São Paulo, Divisão de Marketing Pesquisas Econômicas.
- SEBRAE. (1997a). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. São Paulo, SEBRAE, /Apostila/.
- SEBRAE. (1997b). Núcleo de informações (intranetsebrae). **A EMPRESA sou eu**. /Resenha/ 19/03/1998.
- SEBRAE. (1997c). **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**. Belo Horizonte.
- SENAC. (1994). **Característica de um empreendedor**. São Paulo, Folha de São Paulo. 15 mar. p.25.
- SOARES, H. J. (1998). **Como melhorar o desempenho empresarial** <http://www.techose.com.br>. (11 abr.)
- STONER, F. A.J.; FREEMAN E. R. (1982). Entrepreneurship. **Administração**. Rio de Janeiro, JC, cap. 6 pg. 111-132.
- TAKARABE N.; CAEIRO, R. (1997). **Manual do simples**. São Paulo, STS. (Lei 9.317/96)
- TAYLOR, F. W. (1990). **Princípios de administração científica**. São Paulo, Atlas.

- ③ TUPANANGYR, G.F. (1996). **Análise de viabilidade para pequenos e médios negócios do setor de serviços**. São Paulo. 154p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo.
- ④ VALÉRY, N. (1999). Empreendedores descobrem uma religião. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 mar. Empresas & Carreiras, p. c-8.
- VALÉRY, N. (1999a). Inovadores precisam romper com a burocracia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 mar. Empresas & Carreiras, p. c-6.
- ⑤ ZOGHLIN, G. G. (1994). **De executivo a empreendedor**. São Paulo, Makron Books.

9.2 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ⑥ A EMPRESA sou eu. **Revista Veja**, v. 6, n.1482, p. 62-63, fev. 1997
- BATY, G. (1994). **Pequenas e médias empresas dos anos 90**. São Paulo, Makron Books.
- BERNHOEFT, R. (1989). **Empresa familiar: (sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida)**. São Paulo, Nobel.
- CASAROTTO, F. N.; PIRES L. H. (1998). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2000). **Administração teoria, processo e prática**. São Paulo, Makron .
- DOMINGOS, G. E. (1995). **A importância das micro e pequenas empresas**. Palestra proferida na Fundação Getúlio Vargas.
- GARCIA, S. F. A. (1998). **Um estudo sobre a adoção do conceito e prática do marketing na micro e pequena empresa: o caso das micro e pequenas papelarias, da cidade de Ribeirão Preto**. São Paulo. 168p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Mackenzie de São Paulo.

- FILION, L.J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, p. 50 – 61, nov./dez.
- LODI, J.B. (1986). **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira.
- MASIERO, G. (1995). Empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n.6, p.17 – 21, mar.
- TOFFLER, A. (1972). **O choque do futuro**. São Paulo, Artenova.
- TOFFLER, A. (1980). **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record.

ANEXO
QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa pretende auxiliar a investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa. O objetivo principal é identificar componentes do perfil empreendedor com base nas variáveis apresentadas no trabalho de dissertação.

As questões estão agrupadas em três blocos:

1. Necessidades;
2. Habilidades e Conhecimentos;
3. Relacionamento Interpessoal.

Você terá, a seguir, uma série de questões para ler e avaliar. Atribua pontos às afirmativas, de acordo com os seguintes critérios:

4 pontos – A afirmativa é totalmente aplicável à maneira de ser do empreendedor.

2 e 3 pontos – Posições intermediárias.

1 ponto – A afirmativa não corresponde de modo algum à maneira de ser do empreendedor.

Obs: Assinale o número correspondente a sua resposta.

QUESTIONÁRIO

NECESSIDADES

1 ATUALIZAÇÃO ...

Está sempre disposto a aprender. Adora conversar com funcionários, clientes e fornecedores, está a todo momento colhendo idéias para o seu negócio.

- | | |
|---------------------|--------------|
| Sempre | (4) |
| Muitas vezes | (3) |
| Poucas Vezes | (2) |
| Nunca | (1) |

2 BUSCAR NOVOS DESAFIOS ...

Sabe perfeitamente que o risco é inerente ao mundo dos negócios. Não hesitaria em comprometer até o próprio patrimônio em um negócio em que as oportunidades de sucesso, com base em planejamento e muita informação, sejam altas...

- | | |
|---------------------|--------------|
| Sempre | (4) |
| Muitas vezes | (3) |
| Poucas Vezes | (2) |
| Nunca | (1) |

3 PIONEIRISMO

A inovação é fundamental para sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização. A empresa sempre tem diversos projetos em andamento. Alguns, em fase de prospecção; outros, prestes a entrar na fase de execução.

- | | |
|---------------------|--------------|
| Sempre | (4) |
| Muitas vezes | (3) |
| Poucas Vezes | (2) |
| Nunca | (1) |

HABILIDADES E CONHECIMENTOS

Negócios

4 PERSEVERANÇA

Ele é do tipo de pessoa determinada. Sempre sabe como, e onde chegar. Mantém o otimismo nas situações mais diversas, principalmente nos negócios. Vê os momentos de crise como oportunidades de crescimento e de bons negócios.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

5 SENSIBILIDADE EMPRESARIAL

Vive observando tudo o que ocorre em sua volta, à procura de uma oportunidade para criar novos negócios.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

6 VISÃO AMPLIADA DO NEGÓCIO

O mais importante em uma organização é o cliente. São essenciais, também, os funcionários, pois, sem eles, não é possível satisfazer os clientes. A empresa tem compromisso com a sociedade, o meio ambiente, o governo e os fornecedores.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

Gerenciais

7 AUTODISCIPLINA

A disciplina quem estabelece os métodos dentro da organização. Ter autodisciplina é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa. Em função disso, a empresa está sempre buscando conhecer as modernas técnicas de gerência, que surgem. Assuntos como Qualidade Total, Ganhos de Produtividade e Planejamento estratégico estão nos programas e reuniões para diminuir a improvisação.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

8 BOM SENSO

Em suas decisões, tem interesse em contribuir, efetivamente, para a identificação de alternativas viáveis para aumentar a produtividade, e a qualidade profissional dos funcionários, clientes ou fornecedores.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

9 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

O cliente é a parte mais importante de seu negócio. É capaz de mudar tudo, para que eles fiquem satisfeitos.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

Técnicas

10 IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO

A empresa é motivo de realização pessoal, e profissional. Portanto, o proprietário dedica-se, de corpo e alma, a esta idéia. Acredita que o envolvimento seja fundamental para o sucesso do empreendimento.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

11 TALENTO

Mantém um alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

12 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Para que a empresa consiga um alto índice de produtividade, são desenvolvidos programas, ou esforços, por parte da direção, visando unir empresário e empregado ao objetivo comum de progresso e desenvolvimento da empresa, e de todos os seus integrantes.

Sempre	(4)
Muitas vezes	(3)
Poucas Vezes	(2)
Nunca	(1)

13 INTEGRIDADE

Nos negócios, o importante é preservar os valores pessoais, pautados nos princípios, ou padrões, aceitos pela sociedade. Mantém a integridade e o respeito por si mesmo, pelos colegas e pelos clientes.

Sempre (4)

Muitas vezes (3)

Poucas Vezes (2)

Nunca (1)

14 LIDERANÇA

Percebo que é capaz de influenciar colegas e amigos. É bastante solícito, e motivado, a ajudar as pessoas na solução de problemas. Sua opinião tem peso nas decisões, e procura não ser parcial, buscando o melhor para todos.

Sempre (4)

Muitas vezes (3)

Poucas Vezes (2)

Nunca (1)

COMENTÁRIOS
