

**Giuseppe Hilário Neto**

**DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO PERFIL DO  
EMPREENDEDOR JOSEENSE**

**Taubaté – SP**

**2004**

**Giuseppe Hilário Neto**

**DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO PERFIL  
DO EMPREENDEDOR JOSEENSE**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tadeu de Mello Lourenção

Co-orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

**Taubaté – SP**

**2004**

GIUSEPPE HILÁRIO NETO

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO PERFIL  
DO EMPREENDEDOR JOSEENSE

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: 24 de abril de 2004

Resultado: **APROVADO**

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr Paulo Tadeu de Mello Lourenção

UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Luiz Panhoca

UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcio da Silveira Luz

CTA

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho em  
memória de minha mãe  
Isabel Soares Hilário.

Dedico também as três pessoas  
que mais amo neste mundo, a minha  
querida esposa Regina, meu filho  
Luigi e a meu pai José Hilário.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sempre disponibilizar a luz para iluminar os meus caminhos.

Ao Professor Doutor Paulo Tadeu de Mello Lourenção, pela dedicação e habilidade em orientar a elaboração deste trabalho.

Ao Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pela dedicação e habilidade em co-orientar a elaboração deste trabalho.

A Professora Doutora Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, pela sua grande contribuição em nos ajudar a ordenar assuntos relacionados à área da Psicologia.

Aos professores do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, pela dedicação e empenho na transmissão de seus conhecimentos.

Aos colegas, alguns dos quais tornaram-se amigos leais, pela convivência e pela força nas horas difíceis.

A FUNDHAS – Fundação Hélio Augusto de Souza, que financiou parte desta pesquisa.

HILARIO NETO, G. **Diagnostico e Análise do Perfil do Empreendedor Joseense**. 2004. 115 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, Taubaté-SP.

## **Resumo**

Este trabalho apresenta um estudo qualitativo, desenvolvido através de pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo, feita a trinta empreendedores do município de São José dos Campos. Teve como objetivo identificar quatro pontos fundamentais relacionados aos mesmos: quais são os principais fatores pelos quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município; qual é a principal causa que os levam ao insucesso empresarial; a existência de características especiais, relacionada à competência, que os levam ao sucesso empreendedor e quais são as características imprescindíveis para se atingir o sucesso empresarial, relacionadas ao conhecimento, habilidade, atitude e talento, seqüenciadas por ordem de importância. O cenário econômico mundial, nas duas últimas décadas, vem sofrendo profundas transformações no que se refere às novas formas da organização da produção. As empresas buscam constantemente alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. Neste contexto, as grandes organizações empresariais tendem a priorizar suas atividades principais e delegar suas atividades secundárias às pequenas e médias empresas: é a chamada terceirização. Considerando todos esses fatores e de acordo com o as pesquisas desenvolvidas e analisadas, este trabalho levantou informações específicas de empreendedores do município de São José dos Campos e que podem ser úteis para eventuais programas de capacitação e formação empreendedora no município, fato que vem sendo cada vez mais dinamizado pelo governo municipal, consciente da importância que as pequenas e médias empresas podem oferecer para sua economia, caracterizando-se cada vez mais como grandes geradoras de emprego e renda.

Palavras-chave: Empreendedor, Pequenas e médias empresas, Sucesso e fracasso empresarial.

HILARIO NETO, G. **São Jose dos Campos city Entrepreneur Profile`s Diagnosis and Analysis**. 2004. 115 p. Dissertation (Master in Management and Regional Development) Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, BRAZIL.

## **Abstract**

This work presents a qualitative study which has been developed by exploratory investigation, bibliography analysis and field research, performed with thirty entrepreneurs in the city of Sao José dos Campos. The objective has been to investigate four fundamental aspects related to those people, namely: what are the main factors that forced them to become entrepreneurs; what are the main reasons that lead them to unsuccessful businesses; the existence of special characteristics, related to competence, that drove them to entrepreneur success and what are the most important personal characteristics to reach business success, related to knowledge, skills, attitude and talent, ordered according to their importance. The world economy, in the last two decades, has suffered deep changes with respect to new ways of organizing production. Companies have always searched for alternatives to improve competitiveness, to reduce costs and keep themselves in the market. In this context, big companies tend to prioritize their main activities and to transfer the secondary ones to medium and small business enterprises: that's the outsourcing. Considering all those factors and according to the research that has been developed, this work obtained specific information of entrepreneurs in Sao Jose dos Campos, which can be useful for the design of training and development programs in the city, event that has received more and more attention from local government, aware of the importance that medium and small businesses might offer to their economy, because their features and their capability of creating jobs and income.

Keywords: Entrepreneur; Small and medium companies; Success business failure.

## Sumário

Resumo.....	05
Abstract.....	06
Lista de tabelas.....	09
Lista de figuras.....	10
Definição dos termos utilizados.....	11
1 Introdução.....	12
1.1 Natureza do problema.....	12
1.2 Objetivo do trabalho.....	14
1.3 Relevância do tema.....	15
1.3.1 A representatividade econômica das pequenas e médias empresas.....	16
1.4 Delimitação do estudo.....	19
1.5 Descrição da estrutura do trabalho.....	19
2 Revisão da literatura.....	20
2.1 O que vem a ser o termo empreendedor?.....	20
2.2 O que vem a ser o empreendedor? .....	21
2.3 Breve histórico sobre o estudo a respeito do indivíduo empreendedor.....	22
2.3.1 Principais linhas de pesquisas sobre empreendedor.....	24
2.4 Bases teóricas para o estudo dos padrões de comportamento empreendedor .....	26
2.4.1 O que vem a ser competência?.....	26
2.4.2 Conceitos de competência, segundo Resende.....	26
2.4.3 Pessoas potencialmente competentes e pessoas efetivamente competentes.....	27
2.4.4 Considerações sobre Competência.....	28
2.4.5 Fundamentos do comportamento individual.....	29
2.5 Descrição e análise de referenciais teóricos que estudam empreendedores.....	35
2.5.1 Empreendedores, os energizadores da pequena empresa.....	35
2.5.2 A Competência e o empreendedor, segundo Garcia.....	41
2.5.3 Características empreendedoras, segundo Santos.....	44
2.5.4 O processo empreendedor de Dornelas.....	47



2.5.5	Origem do empreendedor de sucesso e suas características.....	51
2.5.6	Robbins e o espírito empreendedor.....	54
2.5.7	O empreendedor e suas características, segundo Dolabela.....	56
2.5.8	O empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial.....	58
2.5.9	Comportamento empreendedor.....	62
2.5.10	O programa Empretec.....	64
2.5.11	O mundo dos empreendedores .....	67
2.5.12	Perfil empreendedor segundo o Sebrae.....	72
3	Proposição metodológica.....	75
3.1	Tipo de pesquisa.....	77
3.2	Questões do formulário e sua construção.....	78
3.3	A construção do formulário.....	79
3.4	Sujeitos e local da pesquisa.....	81
3.5	Porque desenvolver a pesquisa no município de São José dos Campos?.....	83
4	Análise dos dados coletados.....	85
4.1	Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município.....	85
4.2	Principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional.....	87
4.3	Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial.....	88
4.4	Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município .....	90
4.5	Perfil do empreendedor de São José dos Campos.....	94
4.5.1	Comentários sobre o Perfil do Empreendedor Joseense.....	98
5	Considerações Finais.....	102
	Referências Bibliográficas.....	108
	Apêndice A.....	111
	Apêndice B.....	114

## Lista de Tabelas

Tabela 1-Número de colaboradores por empresa no Brasil .....	16
Tabela 2-Os sete países mais empreendedores no mundo.....	18
Tabela 3-Estabelecimentos empresariais nas quatro principais cidades do Vale do Paraíba.....	84
Tabela 4 -Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município.....	85
Tabela 5 -Principais fatores que levam os empreendedores ao insucesso profissional no município.....	87
Tabela 6 -Características especiais que contribuem para que os empreendedores dos município atinjam o sucesso empresarial.....	88
Tabela 7-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas ao conhecimento.....	90
Tabela 8-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a habilidade.....	91
Tabela 9-Características imprescindíveis que contribuem para sucesso do empreendedor no município, relacionadas à atitude.....	92
Tabela 10-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso empreendedor no município, relacionadas ao talento.....	93
Tabela 11-Principais motivos pelos quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município, por ordem.....	94
Tabela 12-Principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional, por ordem.....	95
Tabela 13-Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial, por ordem.....	95
Tabela 14-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas ao conhecimento, por ordem.....	96
Tabela 15-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a habilidade, por ordem.....	96
Tabela 16-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a atitude, por ordem.....	97
Tabela 17-Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao talento, por ordem.....	97

## Lista de Figuras

Figura 1 - Empreendedores entrevistados, segundo a sua área de atuação.....	81
Figura 2 - Empreendedores entrevistados, segundo o sexo.....	81
Figura 3 - Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município .....	86
Figura 4 - Principais fatores que levam os empreendedores ao insucesso profissional no município.....	87
Figura 5 - Características especiais que contribuem para que os empreendedores dos município atinjam o sucesso empresarial.....	89
Figura 6 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas conhecimento.....	90
Figura 7 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a habilidade.....	91
Figura 8 - Características imprescindíveis que contribuem para sucesso do empreendedor no município, relacionadas a atitude.....	92
Figura 9 - Características imprescindíveis que contribuem para sucesso o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a atitude.....	93

## Definição dos termos utilizados

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho;

**ONU** - Organização das Nações Unidas;

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

**Sebrae** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e empresas;

**Sebraern** - Sebrae Rio Grande do Norte;

**Sebraesp** - Sebrae São Paulo;

**Softex** - Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*;

**Angels** - São investidores que procuram novas empresas para investimento;

**Global Entrepreneurship Monitor** - consórcio criado em 1997 pelo *Babson College*, dos Estados Unidos e a *London Business School* da Inglaterra, com o objetivo de avaliar a atividade empreendedora entre diversos países participantes. Atualmente conta com 37 membros, entre eles o Brasil;

**Workshop** - metodologia de ensino em que as pessoas participam de atividades como palestras, dinâmicas, trabalhos em grupo, entre outros, com o intuito de facilitar a aprendizagem;

**ASSECRE**- Associação Empresarial das Chácaras Reunidas de São José dos Campos;

**CCE's**- (Competências Características do Empreendedor de Sucesso): são os conhecimentos, habilidades e atitudes que se procuram desenvolver nos indivíduos que participam do programa Empretec;

**Empretec**- (Programa Técnico Empreendedor): programa de formação de empreendedores oferecido no Brasil pelo Sebrae desde 1993;

**SEADE** - (Fundação Sistema Estadual de Análise de dados): é uma instituição que desenvolve pesquisas sócio-econômicas, relacionadas aos municípios do estado de São Paulo.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Natureza do problema

As mudanças no cenário econômico atual em direção à globalização e à competitividade internacional vêm exigindo cada vez mais novas formas de organizações empresariais e mais agilidade por parte das empresas.

A busca por essa agilidade implica na fragmentação das empresas em pequenas unidades e no estabelecimento crescente de parcerias de grandes empresas com aquelas de portes pequeno e médio. Muitas atividades que eram realizadas pelas grandes empresas passam a ser delegadas a pequenos empreendimentos independentes, é a chamada terceirização.

Outras formas de organização e operação das empresas ganham grande impulso no contexto econômico atual, como o sistema de franquias. Quem a adquire passa a deter os direitos de explorar na cidade ou região um conceito de negócio testado e geralmente já conhecido em outros locais (SANTOS, 1995).

A nova forma da organização da produção vem refletindo diretamente no componente mão-de-obra, de um lado reduzindo postos de trabalho em função da crescente mecanização e informatização da produção, e por outro, as empresas passam a buscar cada vez mais, empregados multifuncionais que além de possuírem habilidades técnicas, sejam criativos, saibam trabalhar em equipe e busquem reciclar-se constantemente (GARCIA, 2000).

Diante dessa nova conjuntura econômica, com redução crescente dos postos de trabalho nas empresas, cresce também a necessidade de quem procura o seu primeiro emprego, trabalhadores demitidos de grandes corporações e órgãos públicos em virtude de reestruturações, fechamento, privatizações e fusões, criarem o seu próprio negócio como alternativa de trabalho. Pessoas que não conseguem colocação ou recolocação no mercado se vêem forçadas a criar seu próprio emprego como única alternativa de sobrevivência (DOLABELA, 1999).

Dupas (1999) descreve que os grandes países da periferia do capitalismo global são os que mais têm sofrido com os efeitos das mudanças de paradigmas no trabalho.

No Brasil atual, para um jovem qualificado ou não, as maiores chances para encontrar o seu primeiro emprego estão no setor informal.

O mesmo acontece com quem perde o primeiro emprego. Segundo pesquisa da OIT (Organização Internacional do Trabalho), órgão ligado a ONU (Organização das Nações Unidas) e que trata dos assuntos relacionados ao mundo do trabalho no

mundo inteiro, na América Latina o setor informal já atinge cerca de 40% a 70% do mercado de trabalho.

Dornelas (2001) ressalta que com o advento da globalização, as empresas têm que procurar, cada vez mais, alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. O resultado imediato desse fato é o aumento no nível de desemprego, principalmente nas grandes cidades que possuem uma concentração maior de empresas de grande porte.

Atualmente no Brasil, segundo Trevisan (2000), dois milhões de jovens surgem por ano em busca do primeiro emprego. Para absorver essa demanda, o país tem que crescer a uma taxa média entre 6% a 7% ao ano e este nível médio de crescimento anual está bem distante dos atuais e aproximados 1,5%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2002).

Os estudos que permeiam a conjuntura econômica atual no que se refere aos novos paradigmas do mercado, as mudanças nas estruturas das organizações movidas pelo aumento da concorrência e da tecnologia, são relativamente abundantes e são traduzidos de modo geral pelas descrições explicitadas anteriormente neste subcapítulo. Estas descrições visam oferecer de maneira concisa e objetiva uma idéia a respeito da nova tendência da organização da produção no mundo e em particular no Brasil.

Todas as descrições e os seus respectivos reflexos tendem a convergir para um ponto comum que é a diminuição cada vez maior nos postos de trabalho e a necessidade crescente da busca por empreender seu próprio negócio como alternativa sobre os problemas estruturais causados pela nova dinâmica da economia.

A necessidade crescente por parte das pessoas de empreenderem seu próprio negócio como alternativa de emprego é clara, porém, esse “negócio próprio” deve ser criado e administrado de maneira ordenada, ou seja, os produtos ou serviços que a empresa vir a oferecer deverão ser produzidos dentro de padrões de qualidade e com preços competitivos no mercado, destaca Garcia (2000), considerando o aumento da concorrência provocada pela globalização da economia.

De forma geral, são grandes os desafios e as perspectivas que o novo contexto mundial oferece aos empreendedores, porém, previamente ao início da atividade de um novo negócio, é preciso planejá-lo de forma ordenada e realista.

Planejá-lo de forma ordenada e realista significa considerar pesquisar informações diversas, tais como: futuros clientes, custos, preços, tributos e taxas, custos de abertura e de legalização da nova empresa, concorrentes, fornecedores, linhas de financiamento, entre outras.

Para ser dono do seu próprio negócio é preciso sobretudo muita dedicação e perseverança e quebrar o paradigma de que ao trabalhar por conta própria, trabalha-se menos. A decisão de tornar-se um empresário deve ser considerada como um projeto de vida profissional (GARCIA, 2000).

## 1.2 Objetivo do trabalho

Existem vários estudos desenvolvidos no mundo, Dornelas (2001) sobre “características dos empreendedores de sucesso”, em sua maior parte, gerados em países centrais como Estados Unidos, Canadá, Espanha entre outros.

No Brasil, várias universidades, pesquisadores e instituições como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também geram trabalhos relativos ao assunto.

Com o propósito de desenvolver um estudo mais regionalizado, o objetivo deste trabalho é diagnosticar e analisar as características dos empreendedores de sucesso em atividade no município de São José dos Campos.

O município em questão possui uma certa especificidade, ou seja, é caracterizado por ser um pólo tecnológico, abrigando instituições de ensino e pesquisa como: o INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), CTA (Centro Técnico Aeroespacial), UNIVAP (Universidade do Vale do Paraíba),

Quanto a empresas de base tecnológica, o município possui empresas como a: Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica), PETROBRÁS (Petróleo Brasileiro), montadoras automobilísticas como: GM (*General Motors*), *Ford* e *Volkswagem* e empresas da área de telecomunicações como: LG, Phillips e Ericsson, que acabam gerando oportunidades empreendedoras de fornecimento de bens de base tecnológica e serviços.

Outro fator relevante, relacionado ao município, é a sua localização estratégica, ou seja, situado entre os dois maiores centros de produção e consumo nacional, Rio de Janeiro e São Paulo.

A população do município, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2002) a grande maioria da população está concentrada na zona urbana, ou seja, aproximadamente 98%. O total de habitantes de acordo com o órgão é de aproximadamente 540.000 habitantes.

Neste contexto, o objetivo do desenvolvimento deste trabalho se concentra em responder a quatro questões básicas relativas às características dos indivíduos empreendedores do município.

Estas questões são:

- Quais são as principais razões sobre as quais as pessoas tornam-se empreendedoras?
- Qual é a principal causa do insucesso dos empreendedores? Ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, legislação, políticas econômicas), ambiente interno (equipamentos, procedimentos, pessoas) ou fatores pessoais (falta de talento, habilidade, atitude ou conhecimento)?
- Existe alguma característica em especial, que leva o empreendedor a atingir o sucesso?
- Existem diferenças entre as características empreendedoras (conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos) que levam ao sucesso, citadas pelos referenciais teóricos e as descritas pelos próprios empreendedores?

O resultado da pesquisa, além de responder às questões propostas de acordo com o objetivo do trabalho, poderá servir como base para melhorar a qualidade de programas de formação de empreendedores desenvolvidos na região e conseqüentemente contribuir para reduzir o alto índice de mortalidade de empresas no Brasil, segundo o Sebrae.

### **1.3 Relevância do tema**

A relevância do tema em questão caracteriza-se pela representatividade que as pequenas e médias empresas bem administradas e competitivas podem proporcionar sobre o processo de desenvolvimento econômico de uma região e conseqüentemente de um país, considerando a alta taxa de empregabilidade que elas podem proporcionar, traduzindo-se em grandes geradoras de emprego e renda para a população de modo geral e satisfazendo a necessidade do governo em seu papel social.

A Identificação das habilidades, conhecimentos, atitudes e talentos que geram resultados positivos aos empreendedores da cidade de São José dos Campos, pode ser uma informação importante para a melhoria da eficiência de programas de capacitação de empreendedores locais, podendo contribuir para o aumento do sucesso das empresas que serão criadas e conseqüentemente contribuindo para reduzir a alta taxa de mortalidade das novas empresas no Brasil.



### 1.3.1 A representatividade econômica das pequenas e médias empresas

As pequenas e médias empresas como demonstrado a seguir, vem cada vez mais se caracterizando como potenciais geradoras de emprego e renda, o que pode contribuir não somente para um desenvolvimento econômico mas também de ordem social.

Até o fim dos anos da década de 1970, as micro e pequenas empresas eram consideradas irrelevantes para a economia de um país.

Nos anos da década de 1980, com o aumento da concorrência dos mercados e a maior utilização da tecnologia nos processos produtivos, iniciou-se uma mudança de paradigma, ou seja, uma mudança na forma de organização econômica que enfatizava apenas as grandes empresas como estratégicas para a economia nacional (GARCIA, 2000).

A partir da década de 1990, a nova organização da produção no mundo, coloca a pequena e média empresa como potenciais responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB e de exportação.

Com o advento crescente da “Globalização” o Brasil segue a tendência mundial, colocando as pequenas e médias empresas como principais geradoras de emprego (DOLABELA, 1999).

A Tabela 1 mostra a relação entre o número de empregados por empresa no Brasil do setor formal da economia, segundo o Cadastro Central de Empresas do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (2002).

**Tabela 1 - Número de colaboradores por empresa no Brasil**

<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	<b>EMPRESAS (%)</b>
0 a 4	81,37
5 a 9	10,54
10 a 29	5,79
30 a 49	0,92
50 a 99	0,65
100 a 499	0,59
500 a mais	0,14

**Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2002**

Em pesquisa dirigida pelo Sebrae (2003), o índice de mortalidade das pequenas e médias empresas no Brasil é bastante alto, ou seja, setenta e três não conseguem passar do terceiro ano de funcionamento.

O alto índice de mortalidade das pequenas e médias empresas no país é atribuído, na grande maioria das vezes, à falta de profissionalismo de nossos empreendedores.

Nesse sentido, grande parte da mortalidade dessas pequenas e médias empresas poderiam ser evitadas se fossem incorporadas a essas um maior profissionalismo de gestão empresarial, como: análise de mercado, planejamento estratégico-operacional, gestão de qualidade e capacidade de implementação dos mesmos.

Nesse sentido, como forma de redução do alto índice de mortalidade precoce instalado no país, comenta-se que o caminho a ser seguido direciona-se para uma formação empresarial mais profissional e conseqüentemente mais competente para atuar na atividade empreendedora.

Não é preciso muito esforço para identificar atualmente no Brasil, carências de instrumentos de gestão diante do alto índice de mortalidade das pequenas e médias empresas, porém, mesmo sem um consenso entre os estudiosos da área a respeito de como reduzir tal mortalidade, o que ninguém mais questiona é que para formar uma pessoa para desempenho de um papel empreendedor, é preciso primeiro conhecer as características daqueles que já desempenham a função, quais as características que os levaram a atingir o sucesso e a partir daí estabelecer parâmetros para desenvolver um programa de formação de empreendedores.

A grande importância de uma formação empreendedora adequada em nosso país está atrelada diretamente ao grande número de novos negócios que são criados anualmente, tornando o estudo do assunto bastante relevante e necessário (DORNELAS 2001).

Segundo pesquisa desenvolvida pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (2004), órgão criado em 1997 pelo *Babson College* dos Estados Unidos e a *London Business School* da Inglaterra, que desenvolve pesquisa anual para identificar os países mais empreendedores no mundo, o Brasil é naturalmente um país de grande potencial empreendedor.

O Brasil atualmente, de acordo com a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*, é o sexto país com população mais empreendedora no mundo, melhorando a sua colocação em relação do ano de 2003, período em que ocupava a sétima colocação.

A Tabela 2 relaciona a ordem dos sete países mais empreendedores do mundo na atualidade.

**Tabela 2 - Os sete países mais empreendedores no mundo**

<b>ORDEM</b>	<b>PAÍS</b>
1. <sup>o</sup>	Uganda
2. <sup>o</sup>	Venezuela
3. <sup>o</sup>	Argentina
4. <sup>o</sup>	Chile
5. <sup>o</sup>	Nova Zelândia
6. <sup>o</sup>	Brasil
7. <sup>o</sup>	Estados Unidos

**Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor (2004)***

De acordo com a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor (2004)* os dados apresentados na Tabela 2, correspondem apenas aos negócios empresariais formais da economia, ou seja, aqueles que são efetivamente registrados nos órgãos governamentais responsáveis.

A proporção de empreendedores no país, segundo o próprio instituto, poderia ser ainda maior se houvesse maiores investimentos por parte do governo em educação, infra-estrutura, mais crédito e menos burocracia. A sociedade por sua vez, deveria ser mais orientada e incentivada a valorizar mais os investimentos considerados de risco.

O cenário sócio-econômico também dificulta as oportunidades, levando o país a ter uma das maiores taxas de criação de empresas por necessidade (41%); empresas criadas em sua grande maioria sem um planejamento adequado, o que implica diretamente com a alta taxa de mortalidade descrita anteriormente (DOLABELA, 1999).

A modelagem e um planejamento bem elaborado do negócio podem não oferecer garantia total, mas aumentam as chances de sucesso de um empreendimento (BERNARDI, 2003).

Um ponto que parece ser bastante favorável, de acordo com a obra “Empreendedorismo e Estratégia” publicada pela *Harvard Business Review (2002)*, é que o estudo a respeito do indivíduo empreendedor vem se popularizando a cada ano, no mundo, com muitas pesquisas e novos cursos e este fator vem provocando reflexos positivos e diretos sobre os resultados das pequenas e médias empresas de forma geral.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

Segundo Koche (1997), delimitar a pesquisa significa ordenar a relação entre os fatos. A delimitação do problema é o resultado de um trabalho abstrato, com o objetivo de entender a relação de interdependência as diversas variáveis envolvidas.

O delineamento do problema define limites, estabelece quais variáveis estarão envolvidas no estudo e como elas se relacionam.

Segundo Gil (1999) no caso da amostragem estratificada, como é o caso da utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa (heterogênea e dispersa) e também que essa mesma amostragem, não seja proporcional a extensão da amostra, os vários extratos, conseqüentemente, não correspondem proporcionalmente à relação do universo, pois é muito difícil saber a extensão deste.

Nesta linha de raciocínio, identificar todos os empreendedores do município que se enquadrassem no perfil predeterminado, acabaria por inviabilizar o estudo, considerando o tempo e custo estimado para o seu desenvolvimento. Dessa forma, optou-se por utilizar o critério da “saturação”, procedimento detalhado no capítulo três deste trabalho.

#### **1.5 Descrição da estrutura do trabalho**

Este trabalho foi constituído e desenvolvido em cinco capítulos.

O primeiro, ou seja, a Introdução, é subdividida em: natureza do problema, objetivo do trabalho, relevância do tema, delimitação do estudo, definição dos termos utilizados e descrição da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é formado pela revisão da literatura, que consiste em uma ampla pesquisa a respeito do que vem sendo pesquisado e publicado sobre o assunto no Brasil e no mundo até o momento; para isso, serão utilizados trabalhos desenvolvidos por pesquisadores e instituições que desenvolvem trabalhos sobre o tema em questão.

O terceiro capítulo é formado pela proposição metodológica, que descreve o tipo de pesquisa, a metodologia e os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados obtidos.

O quinto e último capítulo é formado pelas considerações finais do trabalho, as descrições e comentários dos pontos mais representativos pesquisa.

Encerrando o trabalho, são apresentadas as referências bibliográficas consultadas e apêndices referentes ao desenvolvimento da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo será desenvolvida e relacionada uma ampla revisão bibliográfica sobre estudos relacionados a empreendedores no Brasil e no mundo. O objetivo é identificar o que já é conhecido e o que está sendo estudado sobre padrões de comportamento de empreendedores, que os levam a atingir o sucesso, ou seja, os conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos mais comuns entre eles, que os tornam vencedores.

A estruturação da revisão bibliográfica está delineada em três etapas. A primeira apresenta as descrições do que vem a ser o termo empreendedor, o indivíduo empreendedor e um breve histórico sobre o desenvolvimento dos estudos sobre empreendedores.

Na segunda etapa são relacionadas as principais características dos empreendedores de sucesso, abstraído através de pesquisas desenvolvidas a vários referenciais teóricos e instituições que desenvolvem trabalhos sobre o comportamento empreendedor.

Na terceira e última etapa é apresentada uma síntese de todas as informações obtidas através da revisão da literatura, com o objetivo de relacionar os pontos mais comuns e, portanto, utilizados como base para a composição da pesquisa de campo.

### 2.1 O que vem a ser o termo empreendedor?

Lopes (1999) cita o termo empreendedor como sendo originada na história militar francesa no século 17, descrito como “*entrepreneur*”.

Rodrigues (1998) relata que o termo “empreendedor” deriva do verbo “*entreprendre*”, palavra francesa que significa “começar”, no caso específico de empreendedores, começar um negócio próprio.

Dolabela (1999) descreve que o significado do termo “empreendedor” muda de acordo com o país e a época. Por exemplo: no final do século 17 significava uma firme resolução de fazer qualquer coisa, no fim do século 19 e início do século 20, o termo foi utilizado para definir grandes nomes da indústria, como *Ford* nos Estados Unidos, *Toyoda* no Japão, *Peugeot* na França entre outros.

Atualmente, o termo é utilizado para definir toda pessoa que está por traz de uma empresa; porém é importante ressaltar que não se pode considerar uma pessoa como sendo empreendedora, simplesmente porque ela abre um negócio, pois a definição de empreendedor, embora não seja unânime, é muito mais ampla.

## 2.2 O que vem a ser o empreendedor?

Ao efetuar uma pesquisa sobre a definição do que vem a ser o empreendedor, a literatura referente ao assunto tende a ser relativamente farta, segundo Dornelas (2001), comparada com o estudo da Administração de Empresas, que é um campo de estudo muito mais antigo.

No entanto, é difícil encontrar uma unanimidade quanto a definição do que vem a ser o indivíduo empreendedor.

Apenas para ilustrar, veja como três pesquisadores, somente na década de 1980, vêem o empreendedor.

Casson (1982), descreve o empreendedor como sendo alguém que se especializa em tomar decisões importantes sobre a coordenação de recursos escassos.

Timmons (1985), descreve o empreendedor como sendo a pessoa que tem a habilidade de criar e construir algo a partir do nada. É um indivíduo altamente criativo e encontra energia pessoal para iniciar e construir uma empresa ou organização mais do que simplesmente assistir, analisar ou descrever. Por fim, é também uma pessoa que assume riscos pessoais e financeiros, porém, faz todo o possível para colocar do seu lado as vantagens, e assim, reduzir as possibilidades de fracasso.

Na década de 1990, Gerber (1996) descreve que o empreendedor é um ser idealista, um sonhador, cheio de energia. A sua imaginação, seguida de ação é capaz de provocar grandes transformações sobre o sistema produtivo, funcionando como um catalisador de mudanças, que resulta em crescimento econômico.

Filion (1999), descreve o empreendedor como sendo o indivíduo que possui grande habilidade para detectar oportunidades e a sua natureza e vivência o torna capaz de imaginar, criar e realizar suas idéias.

Na década atual, Nuevo (2001) disserta que ser empreendedor é descobrir oportunidades onde com freqüência outros não vêem nada e transformá-las em empresas.

Pode-se aqui relatar muitas outras descrições referentes ao que vem a ser o indivíduo empreendedor; no entanto, este, não é o foco desta pesquisa.

De acordo com o Sebrae (2003), empreendedores são pessoas cujas características fogem do princípio estático, imutável, ou seja, sempre estão buscando novas realizações. Eles quebram regras e provam que, com muita dedicação e empenho, é possível realizar muitos negócios que parecem sonhos.

Um empreendedor conhece bem a sua tarefa e consegue se adaptar com desenvoltura às mudanças, conhece muito bem o que faz e consegue trazer para

perto de si, pessoas e equipes de trabalho, necessárias para realizar suas idéias e projetos.

Deve-se considerar também que o empreendedor, apesar de suas muitas características voltadas para o sucesso, pode possuir, e geralmente possui, exemplos de insucessos em sua carreira. No entanto, o indivíduo empreendedor é altamente motivado e absorve do fracasso uma lição para tentar acertar em um próximo empreendimento.

Muitos associam os empreendedores como pessoas obcecadas por dinheiro, fama e prestígio. De fato, existe também o desejo por estas variáveis, mas eles consideram tudo isso conseqüência de um trabalho bem elaborado.

A recompensa do empreendedor é mais ampla, pode ser, por exemplo, pelo simples prazer de vencer, conquistar, de mudar as coisas que são aparentemente imutáveis e criar valores para a sociedade.

### **2.3 Breve histórico sobre o estudo a respeito do indivíduo empreendedor**

Dornelas (2001) descreve que no século 17 é que começaram a aparecer os primeiros indícios relacionando o empreendedor à pessoa que assume riscos.

Lopes (1999) e Dornelas (2001) destacam Richard Cantillon, um importante escritor e economista irlandês que viveu entre os séculos dezessete e dezoito, como sendo o primeiro a diferenciar o empreendedor (aquele que assumia risco) do capitalista (aquele que fornecia o capital).

Entre os séculos dezoito e dezenove, o destaque é para Jean Baptiste Say, economista francês que é considerado o precursor da descrição do empreendedor como “indivíduo que assume riscos”, mas procura sempre direcionar os recursos para áreas de maior produtividade e retorno econômico, segundo o Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios (2002).

Entre o final do século dezenove e início do século vinte, de acordo com Dornelas (2001) os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados meramente do ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

O campo de estudo do indivíduo empreendedor é uma área de pesquisa muito mais recente do que a do sujeito administrador. O empreendedor pode ser considerado também um administrador, porém, possui um algo mais, ou seja, tem a característica de ser idealista e sabe explorar ao máximo as oportunidades. No

entanto, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios com relação ao processo da empresa, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade (DORNELAS, 2001).

No século vinte, Schumpeter, economista austríaco que viveu entre os anos de 1883 e 1950, desenvolveu um grande trabalho sobre empreendedores.

Para Schumpeter, o empreendedor seria o ponto central no que se refere à questão da inovação; confirmando a figura do empreendedor como aquele que possui além de características administrativas, como sendo possuidor de capacidade de criar novos negócios (SCHUMPETER, 1982).

Do período final da década de quarenta até a década de setenta, Lopes (1999) descreve a ocorrência de estudos relacionados ao indivíduo empreendedor, desenvolvidos não apenas por estudiosos em particular, mas sim por um órgão, o Centro de Pesquisa da *Harvard University*, que viria a fechar em 1958.

Durante suas operações, o Centro de Pesquisa da *Harvard University* desenvolveu grandes trabalhos, como a descoberta de que a alta necessidade de realização dos empreendedores não estava relacionada somente com seu perfil, mas também com a sua grade necessidade de sempre buscar algo novo.

Após o fechamento do Centro de Pesquisa da *Harvard University*, foi a vez da *Michigan University* na década de sessenta, assumir o lugar de destaque nas investigações a respeito do indivíduo empreendedor.

Lopes (1999) descreve que entre os anos 1970 e 1980, houve um grande impulso a respeito do estudo do processo empreendedor nos Estados Unidos, destacando o *Babson College*, promovendo conferências para discutir pesquisas na área; fato que se desenvolveu e passou a acontecer em conjunto com várias outras universidades do país.

Atualmente, segundo Garcia (2000), o estudo do empreendedorismo tem crescido bastante, principalmente após a década de 1980, com publicações de milhares de livros e artigos no mundo.

A literatura sobre empreendedorismo atualmente é relativamente abundante, porém os assuntos são bastante variados, como: o processo de criação de empresa, franchising, identificação de oportunidades, propensão em assumir riscos, entre outros.

Dolabela (1999) descreve que existem no momento, vinte e três áreas de estudo relativas ao estudo do empreendedor no mundo.

No Brasil, o movimento empreendedor começou a ganhar força na década de 1990, com a criação de entidades como o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às



micro e pequenas empresas e a Softex – Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*.

O ambiente político no Brasil até a década de 1990 não era propício para o desenvolvimento de empreendedores. Era muito difícil o trabalho de busca por informações que pudessem auxiliar o desenvolvimento de quem desejasse tornar-se um empreendedor, bem como consultorias que pudessem auxiliar o pequeno empresário na resolução de problemas de ordem administrativos que pudessem contribuir para o sucesso do seu negócio.

Atualmente encontra-se no país uma estrutura de apoio empreendedor bastante significativa, como o EMPRETEC, o programa Jovem Empreendedor do Sebrae e o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de um milhão de empreendedores em todo o país.

Falta apenas para a consolidação do empreendedorismo no país, uma política mais duradoura e consistente, já que a instabilidade monetária que é a grande vilã da atividade empreendedora, aparentemente está sendo superada.

Um último fator que deve ser superado no Brasil, para efetivação da atividade empreendedora, é a falta de valorização dos empreendedores de sucesso. Estes muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por meios alheios a sua competência (DORNELAS, 2001).

Empreendedores são grandes merecedores de valorização e respeito, ressalta Dornelas, pois são responsáveis pela geração de riquezas e conseqüentemente, são contribuintes diretos para o processo de desenvolvimento do país.

### **2.3.1 Principais linhas de pesquisas sobre empreendedor**

O estudo a respeito do indivíduo empreendedor e suas respectivas atividades é bastante focado pelos psicólogos e economistas, no entanto, outras ciências também vêm estudando cada vez mais o assunto, como a Sociologia e a Administração.

Essa heterogeneidade torna-se positiva quanto à quantidade de trabalhos gerados, porém, acaba funcionando como um fator limitador, do ponto de vista que não permite o desenvolvimento de uma teoria mais focada, sem grandes divergências, acabando por promover dificuldades para se chegar a resultados mais conscienciosos.

Ao procurar conhecer o empreendedor em todos seus aspectos, Kuratko e Hodgetts (2001) apud Barini Filho (2003), estudam as linhas de pesquisas que vêm desenvolvendo trabalhos na área.

Estas linhas são elas:

- **Linha Ambientalista**

Esta linha valoriza a iniciativa, a independência e a autonomia dos indivíduos em si. O meio (lugar) é considerado como fator exógeno para o estudo.

Desta forma, a ação empreendedora tende a ser mais forte em ambientes que permitem a seus indivíduos, se expressar com maior liberdade.

- **Linha Financista**

A Linha Financista tem como princípio, que o estudo do indivíduo empreendedor é um fenômeno puramente dependente da busca pela formação do capital. Dentro do seu estudo, enfocam variáveis como lucratividade e fluxo de caixa gerado pelo negócio em suas várias fases.

- **Linha do Deslocamento Social**

Esta linha enfatiza, dentro do estudo do empreendedor, fatores sócio-econômicos: políticos (imigração forçada), culturais (tradição comercial de uma região ou de um grupo étnico) e econômicos (crescimento setorial e recessões econômicas).

- **Linha dos Traços de Personalidade**

Esta linha enfoca o estudo dos traços de personalidade dos empreendedores de sucesso, que a partir da identificação destas poderão ser desenvolvidas técnicas de ensino que possam levar outros indivíduos ao mesmo caminho.

- **Linha da Oportunidade**

De acordo com os pesquisadores desta linha de pensamento, a ação de identificar a oportunidade correta, no momento mais adequado é o ponto central para o estudo do empreendedor e o porquê do seu sucesso.

- **Linha da Formulação Estratégica**

Esta linha de pensamento valoriza as ações do processo de planejamento, para explicar o sucesso ou não da criação de um negócio, a ascensão ou insucesso de um empreendedor.

Todas essas linhas de pesquisas possuem seus pontos fortes e limitações, no entanto, melhores resultados poderão ser obtidos (mais conscienciosos, rápidos e

úteis) se houver uma maior discussão a respeito de trabalhos desenvolvidos também por outras áreas de pesquisa, além daquela original do pesquisador.

## **2.4 Bases teóricas para o estudo dos padrões de comportamento empreendedor**

Uma das áreas mais pesquisadas, dentre as diversas existentes sobre o estudo do indivíduo empreendedor, é a que se refere aos seus padrões de comportamento.

O estudo do comportamento empreendedor concentra-se em tentar identificar as características que as pessoas que são consideradas como empreendedoras, possuem, e o que as levam a estar sempre buscando novos desafios profissionais, criar novos negócios e a gerar riqueza.

Estudar padrões de comportamento empreendedor compreende estudar certas competências inerentes a esses indivíduos.

### **2.4.1 O que vem a ser competência?**

A palavra competência deriva do latim “*competentia*” e significa proporção, simetria, refere-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela de forma justa e da melhor maneira possível. Dessa forma, competência relaciona-se sempre a capacidade de saber fazer algo e de forma eficiente e isto está diretamente ligado às características necessárias que levam o empreendedor a atingir o sucesso.

Competência é um somatório de conhecimento, habilidades e eficiência e a sua descrição depende do contexto ou da situação que se apresenta. Por isso não existe uma forma única de se descrever competência.

A definição de competência relaciona-se mais adequadamente a pessoas, sendo a aplicação a objetos ou artefatos um tanto quanto insólita ou inadequada. Imagine-se a afirmação “meu computador é extremamente competente” ou “tenho um livro competente” (RESENDE, 2000).

### **2.4.2 Conceitos de competência, segundo Resende**

Existem atualmente várias acepções para a palavra Competência, relacionada a indivíduos, tais como:

- Capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em resultados efetivos;

- Característica de empregado que por habilidade ou conhecimento, desenvolve um desempenho efetivo ou superior;
- Capacidade de apreciar e resolver certos assuntos.

Dentre várias definições a respeito de competência, uma parece ser bastante adequada e satisfatória para a composição deste trabalho, ou seja, competência é a transformação de conhecimento, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros em resultados práticos (RESENDE, 2000).

Um importante ponto a ser observado no estudo de Competência, é de que, ter conhecimento e experiência e não saber como aplicá-los para determinada finalidade, significa não ser competente efetivamente. O “Saber” que representa o conhecimento, sem o “Saber Fazer”, que representa a prática, não resulta em competência efetiva.

O significado de Competência vem ganhando forças nos últimos tempos, devido à dificuldade de se produzir num mercado cada vez mais competitivo. O termo está bastante ligado com palavras como: aptidões, habilidades, interesse, vontade, desempenho e potencial. Para um maior entendimento do assunto, a seguir será descrito o significado de cada uma delas, segundo Amora (1999).

- Conhecimento: ato ou efeito de conhecer;
- Aptidão: qualidade de apto, capacidade;
- Habilidade: qualidade de que é hábil, capacidade, inteligência, facilidade em executar qualquer coisa;
- Interesse: utilidade, conveniência, lucro, vantagem;
- Vontade: faculdade de livremente praticar ou deixar de praticar algum ato, faculdade de querer, desejo;
- Desempenho: ato de executar ou cumprir;
- Potencial: relativo a potência, que exprime possibilidade.

#### **2.4.3 Pessoas potencialmente competentes e pessoas efetivamente competentes**

O que são pessoas potencialmente competentes? E pessoas efetivamente competentes? Qual a diferença entre elas?

Pessoas potencialmente competentes são aquelas que possuem conhecimentos, habilidades, habilitações, mas não conseguem aplicá-los objetivamente de forma prática, ou por dificuldades pessoais de associar a teoria com a prática ou por falta de oportunidade.

Uma pessoa potencialmente competente é, por exemplo, aquela que estuda e aprende a dominar um idioma estrangeiro, como alemão e francês, mas não consegue trabalho para utilizar seu conhecimento.

Pessoas consideradas efetivamente competentes são aquelas que conseguem utilizar seu conhecimento de forma objetiva, obtendo resultados e êxito em suas ações ou atividades.

Exemplo que pode caracterizar esse fato é o de uma pessoa que trabalha na área de manutenção de uma empresa. Sendo uma pessoa potencialmente competente, ela é capaz de diagnosticar um problema de um equipamento corretamente e consegue resolver o problema (RESENDE, 2000).

#### **2.4.4 Considerações sobre competência**

Foi descrito anteriormente que existem várias acepções para a palavra competência. Para o desenvolvimento deste trabalho e de acordo com o seu objetivo, será considerada uma, que parece ser bastante suficiente, ou seja: Competência é a transformação de conhecimento, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos.

Desta forma, uma pessoa para ser efetivamente competente, precisa deter o conhecimento e utilizar esse, de forma objetiva e conseguir êxito em suas ações ou atividades.

Considerando as grandes e rápidas mudanças no cenário econômico e produtivo no mundo, caso um indivíduo empreendedor não possua certas competências de ordem pessoal, como: autocontrole emocional, empatia, boa comunicação, flexibilidade e capacidade de trabalhar para resultados, torna-se fator de grande importância procurar desenvolvê-las. Caso não seja possível o seu desenvolvimento, o indivíduo empreendedor tem de buscar estas características através de parcerias com outros indivíduos.

As competências citadas anteriormente são de grande importância para o empreendedor, porém tê-las não representa suficiência considerável para se chegar ao sucesso de um empreendimento. Para aumentar as chances de sucesso, há a necessidade de se somar a estas algumas competências de ordem profissional, que contribuirão para o empreendedor ser efetivamente competente. De forma geral, são elas: idealismo, sensibilidade situacional, espírito empreendedor, habilidade de negociação, capacidade organizativa e gerencial, capacidade de administrar recursos.

Evidentemente, não se espera que os empreendedores possuam todas as competências relacionadas anteriormente, no entanto, é importante que ele tente identificar quais ele possui e quais não possui.

As competências que o empreendedor não possui, mas identificar e admitir a sua falta, ele terá condições de resolver a situação buscando-as em outras pessoas que as possuam, podendo ser empregados, sócios ou consultores (RESENDE, 2000).

Posteriormente serão descritas quais competências podem ser passíveis de serem aprendidas e quais se caracterizam como difíceis ou impossíveis.

#### **2.4.5 Fundamentos do comportamento individual**

O comportamento humano é resultado de um somatório de três fatores, segundo Robbins (1998), sendo eles: genética, ambiente e situação. Fatores que implicam diretamente na formação da personalidade de um indivíduo.

De uma maneira mais detalhada, as características dos indivíduos e a sua relação com o seu comportamento são obtidas através de experiências que o indivíduo vive em seu meio, relacionando-se com familiares e em círculos de amizades, por exemplo, e de situações que lhe são impostas durante a sua trajetória de vida.

A seguir, consubstanciando a elaboração deste trabalho, serão descritos o conceito de personalidade e a sua relação com a administração empresarial e também descrições das quatro variáveis que circundam o estudo da personalidade dos empreendedores de sucesso, descrito como: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos.

- **A personalidade**

O estudo da personalidade é o ponto alto da Psicologia, pois todo conhecimento psicológico, em última análise, contribui para a compreensão da personalidade, que é variável de indivíduo para indivíduo (BERGAMINI, 1982).

De forma geral, a palavra personalidade é empregada quando se pretende apontar pessoas, sendo considerada aquelas que são mais objetivas e até mal-educadas, como sendo de “personalidade forte”. Pessoas que geralmente sucumbem a outras, são influenciadas constantemente, são consideradas de “personalidade fraca”.

Nenhuma dessas descrições correspondem ao que pretende a Psicologia quando conceitua cientificamente personalidade.

Etimologicamente o termo personalidade origina-se no teatro romano. As máscaras utilizadas nas peças possuíam um buraco no lugar da boca, chamado de “*per sonare*”, e na seqüência por “*persona*” e com o tempo, o que era utilizado para definir o espaço na máscara por onde a voz do ator era transmitida, começou a ser utilizado para caracterizar a própria máscara, surgindo então, a palavra “personalidade” que em português serve para definir as características extrínsecas dos indivíduos, ou seja, aquilo que cada um se mostra ser.

Estudar a personalidade é, de forma genérica, bastante difícil, pois cada indivíduo é único e possui características próprias. Dessa forma, o que pode tornar-se mais eficiente é tentar entender os aspectos mais comuns entre as personalidades dos indivíduos.

Existem várias teorias a respeito do que vem a ser personalidade, mas para efeito deste trabalho, será considerada aquela que descreve que personalidade é o resultado de um reduto inato de características básicas, acrescido de experiências vividas, que dá a alguém uma fisionomia comportamental ímpar ou ainda, é o conjunto de características próprias de cada indivíduo e que, sendo particulares, distinguem as pessoas entre si.

O estudo da personalidade aplicada à Administração trata-se da maneira de procurar entender a maneira de ser das pessoas, seus hábitos motores, motivações psíquicas e relacionamento interpessoal, que são mostrados através de tudo aquilo que o indivíduo é capaz de produzir ou de ser, como: traços afetivos e emocionais, os interesses pessoais e profissionais.

Com relação ao desempenho profissional, as pessoas apresentam diferenças individuais basicamente por dois motivos. O primeiro relaciona-se às características inatas, ou seja, aquelas que nascem com o indivíduo, como criatividade, idealismos, talentos de forma geral. O segundo motivo é relacionado às experiências de vida de cada indivíduo, são as chamadas, experiências adquiridas (BERGAMINI, 1982).

Para Robbins (1998) a personalidade é descrita por como sendo um somatório de maneiras pelas quais os indivíduos reagem e interagem com os outros, os traços mensurados que uma pessoa exhibe e estes derivam de três fatores: hereditariedade, ambiente e situação.

A hereditariedade corresponde aos traços adquiridos na nossa concepção biológica, o ambiente se refere aos fatores relacionados à cultura e à situação em que os indivíduos são criados.

Cinco tipos de personalidades sustentam as outras de maneira geral. São elas: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para a experiência.

Dentre os estudos referentes aos traços de personalidade, existe um que é chamado de “Lugar de Controle”, que divide os indivíduos em Externais (que vêem suas vidas como controladas por forças externas) e internos (acreditam que controlam seu próprio destino).

Indivíduos com traço de personalidade tido como internos, conseguem melhores desempenhos profissionais em tarefas gerenciais (tarefas que requeiram iniciativa e independência de ação). Indivíduos externos conseguem melhores desempenhos em trabalhos rotineiros e que dependem de direção de outros.

Existem estudos que classificam os indivíduos e suas respectivas personalidades em dois grupos, do tipo A e do tipo B.

Os indivíduos do tipo A são aqueles que estão sempre impacientes com o ritmo da maioria dos acontecimentos, não sabem lidar com o tempo de lazer, têm obsessão por números, entre outros.

Dentre os indivíduos com personalidade do tipo B, estão aqueles que nunca sofrem um sentimento de urgência de tempo com sua impaciência de acompanhamento, são mais descontraídos, agem por divertimento mais do que para exibir sua superioridade a qualquer preço.

Que tipo de indivíduo pode ser mais eficiente para uma organização? Um indivíduo com personalidade do tipo A ou do tipo B? A resposta a essa pergunta está ligada ao tipo de atividade.

Atividades em que os resultados acontecem em longo prazo e exijam paciência como educação e pesquisa, indivíduos caracterizados como do tipo B, tendem a obter melhores resultados. Atividades que exijam imediatismo, tomada de decisões rápidas, indivíduos pertencentes ao grupo A, podem caracterizar-se como mais eficientes.

- **A habilidade**

Ferreira (1993) descreve o significado de habilidade como sendo a aptidão ou capacidade para se fazer algo. Amora (1999) descreve como sendo a qualidade de quem é hábil, capacidade, inteligência, facilidade em executar qualquer coisa.

Dentro do estudo da administração a questão é tentar saber como as pessoas diferem em suas habilidades e usar esse conhecimento para aumentar a probabilidade de um indivíduo desempenhar bem o seu trabalho, considerando a habilidade como sendo a capacidade do indivíduo de desempenhar as várias tarefas de um cargo.

Segundo Robbins (1998), todos os indivíduos possuem pontos fortes e fracos em termos de habilidades e estas estão enquadradas basicamente de dois grupos: habilidades intelectuais e físicas.



As habilidades intelectuais são aquelas necessárias ao desempenho de atividades mentais e as mais citadas são: A aptidão, a compreensão verbal, a velocidade perceptiva, o raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, a visualização espacial e a memória, que possuem papel importante no desenvolvimento de trabalhos complexos com requisitos exigentes de processamento de informação.

As habilidades físicas são importantes para fazerem trabalhos menos habilidosos e mais padronizados como trabalhos braçais.

De maneira geral, as habilidades físicas ou intelectuais exigidas para um adequado desempenho no trabalho dependem das habilidades requeridas para cada tipo de trabalho.

- **A atitude**

Atitude, segundo Amora (1999) são procedimentos em face a determinadas situações, para Robbins (1998), é um conjunto de três componentes: cognição, afeto e comportamento.

As atitudes são parte da personalidade de um indivíduo, sendo assim, também derivam da genética, ambiente e situação em que as pessoas vivem.

O estudo das atitudes dentro das organizações gira em torno de três pontos principais: a satisfação no trabalho, que se refere a atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego, o envolvimento com o trabalho, que ainda e apesar de não ser objeto de estudos mais conclusivos, é o grau que um indivíduo se identifica psicologicamente com sua atividade profissional, e, por fim, o compromisso organizacional, descrito como sendo um estado em que um empregado identifica-se com uma organização e com suas metas e desejando-se assim, manter-se ligado a esta.

Pesquisas concluíram que geralmente as pessoas procuram coerência em suas atitudes e seus comportamentos, ou seja, os indivíduos procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar suas atitudes e comportamento, para que assim pareça mais racional e coerente.

Um estudo que buscou entender a relação entre atitude e comportamento foi a Teoria da Dissonância Cognitiva, desenvolvida no final dos anos da década de 1950.

De acordo com a teoria, os indivíduos não podem evitar dissonâncias, ou seja, descompassos entre suas atitudes, mas podem procurar sempre minimizá-los, reduzindo assim o desconforto, o que não significa que os indivíduos sempre se movem em direção à coerência.

Exemplo interessante que mostra a diferença entre atitude e comportamento e ao mesmo tempo a sua relação, é você perguntar se as pessoas estão preocupadas

em preservar o meio ambiente, a maioria provavelmente dirá sim (comportamento), porém isso não significa que elas separem os itens recicláveis do seu lixo (atitude).

A atitude pode influenciar um comportamento, ou seja, um relacionamento tende a ser fraco quando não são esclarecidos os porquês das atitudes, as chamadas variáveis de moderação.

Aparentemente os indivíduos são muito bons para justificar o que fazem, mas nem tanto para reconhecer o que é mais certo, fazendo valer a velha máxima “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”.

Nas atividades organizacionais, as pesquisas de atitudes podem fornecer aos gerentes um retorno valioso de como os empregados percebem suas condições de trabalho, alertando, por exemplo, a administração para problemas potenciais e as intenções dos empregados, podendo antecipar assim determinadas situações.

As organizações atualmente estão cada vez mais preocupadas com as atitudes de seus empregados. Nessa linha, as organizações norte americanas vêm investindo bastante em programas em que os indivíduos são levados a examinarem suas características de personalidades relacionadas a suas atitudes, para que a empresa possa assim, mapear suas atitudes e desenvolver planejamentos mais adequados de gestão de pessoas.

- **O conhecimento**

Descrever sobre o significado de conhecimento não é algo relativamente simples. Epistemólogos passam a vida inteira tentando entender o que significa “conhecer” e ainda pairam muitas dúvidas sobre o assunto.

Davenport & Prusak (1998) descrevem conhecimento como sendo uma mistura de experiência, valor, informação contextual, os quais proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana.

Alguns tipos de conhecimentos podem ser coordenados e codificados e outros não. Tal propósito, é apresentá-los de uma forma que os tornem acessíveis àqueles que precisam deles.

Duas dimensões do conhecimento bastante estudados no que se refere a organizações empresariais, são o tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é aquele que está incorporado no indivíduo e é quase impossível de se reproduzir num documento em branco. Para esclarecer melhor, pode-se exemplificar: “um grande pintor pode dar aulas de pintura, de modo a ensinar seus educandos a pintar, porém, isso não significa que todos irão conseguir após as suas aulas, pintar tão bem quanto o mestre”.

De forma geral, o conhecimento tácito não pode ser representado fora da mente humana, portanto, ele apenas pode ser externado pelo seu possuidor.

O conhecimento explícito, ao contrário do conhecimento tácito, pode ser codificado. É aquele que está embutido em documentos e relatórios de uma empresa.

Patentes são uma forma de conhecimento explícito e codificado. Nesta situação, o conhecimento está representado em texto de um processo ou produto desenvolvido através do conhecimento especializado de cientistas ou inventores.

O conhecimento se produz em mentes que trabalham, desenvolvendo-se ao longo do tempo, através da experiência, absorvido através de livros, cursos, mentores e aprendizagem informal.

Desta forma, o conhecimento é fator de grande importância para os indivíduos empreendedores. O sucesso destes sujeitos está diretamente ligado ao seu conhecimento, pois, através dele, o indivíduo torna-se capaz de criar, reproduzir e julgar novas situações à luz daquilo que já é conhecido. Tornam-se capazes de julgar a si mesmo e assim, se aprimorar em resposta a novas situações e informações.

- **O talento**

Ferreira (1993) descreve talento como sendo “Dom natural ou adquirido, inteligência excepcional”.

Segundo Santos (1995) todo sujeito é resultado da relação constante entre os talentos e características que herdou e os vários meios que conviveu durante a vida, entendendo-se portanto por talento, todo tipo de capacidade da mente.

Ao longo de suas vidas os indivíduos se defrontam com as mais variadas situações, como: o trabalho, a família, amigos, escola entre outros e estes vão possibilitando o desenvolvimento de alguns talentos, formando a chamada característica de personalidade.

Por outro lado, tais situações podem funcionar como um bloqueio ou minimizadoras para o surgimento de outras características, caso o indivíduo desenvolva um certo comodismo em suas atividades com os talentos já adquiridos.

Dentro da formação humana, tem-se um conjunto de características que os indivíduos querem e tentam obtê-las, outro conjunto, que a própria vida traz, sobre as mais variadas situações que o indivíduo convive.

## **2.5 Descrição e análise de referenciais teóricos que estudam empreendedores**

A seguir serão descritos, estudos de vários referenciais teóricos que desenvolvem pesquisas a respeito de empreendedores.

O objetivo dessas descrições é relacionar quais são as características consideradas como fundamentais por eles, ou seja, que implicam no desenvolvimento do sucesso empreendedor.

### **2.5.1 Empreendedores, os energizadores da pequena empresa**

Empreendedores são pessoas que iniciam ou operam um negócio, ou seja, aquelas que por um determinado motivo criam um novo negócio ou que além de criar, trabalham intensamente na organização, são os proprietários ativos.

Gerentes assalariados de uma empresa não são considerados empreendedores, sendo denominados por alguns pesquisadores como “intraempreendedores”. Porém para se enquadrarem como tal, tem que ser proativo, ou seja, que além de desenvolver as suas tarefas elementares, estão sempre procurando encontrar ou criar novas ações que contribuam para melhorar a eficiência de sua organização.

Mas por que indivíduos empreendedores procuram criar negócios empresariais? Respondendo, para obterem compensações. Assim, existem três formas ou tipos de compensações, chamadas de “incentivos para empreendedores”, que variam de acordo com a expectativa de cada indivíduo. São elas: lucro, independência profissional e maneira prazerosa de viver.

Obter lucro é um grande motivador para alguns empreendedores. A expectativa é de conseguir um retorno financeiro que compense o tempo e recursos financeiros aplicados no negócio e também pelo risco que correm.

A liberdade para trabalharem é outro motivador empreendedor. Muitas pessoas têm um forte desejo de ser seu próprio patrão, poder tomar suas próprias decisões e assumir os riscos que desejam e buscar colher recompensas.

Muitos empreendedores buscam satisfação pessoal ao criar ou organizar um negócio. Alguns chegam a referir-se a este como “diversão”. Parte dessa satisfação é consequência da independência profissional, descrita anteriormente e também por trabalhar em uma atividade que lhe dê prazer em desempenhá-la.

Apesar das várias vantagens em ser ou tornar-se um empreendedor, ser dono do próprio negócio também pode possuir as suas desvantagens.

Trabalhar em um negócio próprio, principalmente na sua fase inicial, exige muito trabalho, sendo causa, em muitos eventos, de estresse e cisões familiares.

Ao decidir sobre uma carreira como empreendedor, é importante que o sujeito analise os pontos positivos e negativos da atividade, para que não seja ele próprio o causador de seu próprio insucesso (LONGENECKER et al. 1997).

- **Algumas características empreendedoras**

Existem algumas características consideradas como comuns entre os empreendedores, como: grande necessidade de realizações, disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. Embora essas características sejam bastante consideradas, ainda não existem provas científicas que comprovem o fato.

Necessidade de realização, segundo Longenecker et al. (1997) é uma vontade de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência.

Pessoas com pouca necessidade de realização são aquelas que aparentemente se contentam com um determinado padrão de vida atual, não se preocupando com o futuro.

Pessoas com alta necessidade de realização são indivíduos que estão constantemente procurando novos desafios, novos negócios ou oportunidades para desenvolverem.

Disposição para correr riscos, refere-se a predisposição que os empreendedores tem para assumir riscos financeiros, com capital próprio ou de terceiros.

Além da propensão para riscos financeiros, empreendedores geralmente são indivíduos capazes de arriscarem suas carreiras profissionais, empregos seguros quando identificam e acreditam que uma idéia é realmente uma boa oportunidade de negócio.

Apesar da descrição de que empreendedores possuem predisposição para correr riscos, estes “sabem” fazê-lo, ou seja, buscam oportunidades de negócios em que podem exercer certo controle sobre o resultado, não dependendo somente da sorte.

Outra característica muito forte encontrada nos indivíduos empreendedores, é a autoconfiança.

Existem pessoas que possuem alta autoconfiança em si próprio, caracterizados como possuidores de “loco interno de controle”, ou seja, acreditam que o sucesso depende principalmente dos seus próprios esforços.

Por outro lado, indivíduos com baixa autoconfiança, são caracterizados como sendo possuidor de “loco externo de controle” que são pessoas que acreditam que a sua vida é mais controlada pela sorte ou destino do que pelos próprios esforços.

Baseado em pesquisas, empreendedores aparentemente são indivíduos possuidores de loco interno de controle mais elevado do que pessoas que não possuem perfil empreendedor.

Embora muitas pessoas procurem criar ou adquirir organizações empresariais para obter compensações, algumas dessas tornam-se empreendedoras para escapar de algum fator ambiental. Essas pessoas foram rotuladas como “refugiados”, caracterizando aqueles indivíduos que fogem de algum lugar para tornar-se um empreendedor ativo. São elas: refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais, do lar, sociais e educacionais.

Os refugiados estrangeiros são indivíduos que devido a restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem, fogem para outros países. Nestes, possuem desvantagens competitivas ao procurar um emprego, devido a sua origem estrangeira. Dessa forma, como alternativa de sobrevivência, muitos deles acabam criando um negócio próprio.

Refugiados corporativos são indivíduos que fogem do ambiente burocrático das empresas que trabalham, pois nessas, não conseguem desenvolver todo o seu potencial. Criam um negócio próprio e moldam conforme desejam e se sentem melhor com um trabalho mais dinâmico e diferenciado.

Os chamados refugiados dos pais são filhos que deixam o negócio da família para provar a si mesmo a sua capacidade empreendedora.

Refugiados do lar são donas de casa que abrem um negócio próprio e abandonam as atividades domésticas. Esse fato ocorre com mais frequência depois que seus filhos crescem ou quando as suas responsabilidades domésticas diminuem.

Alguns tipos de pessoas tornam-se empreendedoras por se sentirem alienadas dentro do sistema econômico e são chamadas de refugiadas sociais. Estas, por não conseguirem se inserir dentro de um emprego formal e então para sobreviverem criam o seu próprio negócio.

Por último, existem os chamados refugiados educacionais, que são indivíduos que se cansam de estudar para encontrar um emprego, e como os anteriores, também decidem abrir seu próprio negócio (LONGENECKER et al. 1997).

- **A melhor idade para empreender**

Não existe uma idade pré-determinada, caracterizada como sendo a melhor para se empreender, mas existem alguns entraves ao evento. A educação e a

experiência fazem parte da preparação necessária para a maioria dos empreendedores, dessa forma, embora as exigências profissionais para criar e administrar um negócio próprio sejam bastante variadas, de acordo com o tipo de atividade, poucos indivíduos conseguem adquirir conhecimento suficiente sobre produtos, mercados e alavancar recursos financeiros necessários para empreenderem até aproximadamente os vinte e cinco anos.

O momento que aparentemente e de forma geral é considerado como ideal para se empreender, é em algum ponto entre o final da faixa dos vinte anos e início dos quarenta, pois é nesse intervalo que os indivíduos conseguem encontrar um equilíbrio entre experiência profissional e obrigações familiares, sobre as quais tornam-se mais responsáveis.

Obviamente existem exceções à generalização descrita anteriormente. Existem indivíduos que começam um negócio próprio antes dos vinte e cinco anos e outros acima dos cinquenta ou sessenta anos.

- **Preparando-se para empreender**

É difícil especificar de forma definitiva, qual o tipo de preparação mais adequada para que um indivíduo inicie um negócio próprio. Diferentes tipos de organizações empresariais exigem preparações diferenciadas, quanto ao produto, mercado, processo de produção, entre outros.

O preparo adequado de um indivíduo para abrir uma padaria, por exemplo, certamente será diferente daquele que objetiva criar uma empresa na área de estética corporal. A primeira alternativa comercializará produtos, ofertando estes a diferentes tipos de clientes e antes de tudo, terá que produzi-los. O segundo tipo de empresa exigirá técnicas operacionais e administrativas bastantes diferenciadas da primeira, pois comercializarão serviços e terão uma clientela mais definida e com outros tipos de exigências.

Algumas histórias de empreendedores de sucesso relatam que não é a educação formal a causadora de sua vitória. Essa descrição não deve ser entendida de forma que o processo educacional não seja importante para o sucesso de um empreendedor, mas sim, que o tipo de preparação deve variar de acordo com o tipo ou área de atividade empreendedora.

De acordo com Longenecker et al. (1997) empreendedores de sucesso, segundo estudos feitos nos Estados Unidos, descrevem três fatores como sendo fundamentais para que um negócio tenha sucesso, são eles: valores associados à carreira de empreendedor, habilidades gerenciais e habilidades interpessoais.

Valores associados à carreira de empreendedor são as variáveis: intuição, disposição para assumir riscos e autonomia.

Habilidades gerenciais são variáveis como administração efetiva do fluxo de caixa da organização, conhecimento do produto e do mercado em que irá atuar, saber definir estratégias e reconhecer seus próprios limites.

Habilidades interpessoais são aquelas que conduzem ao bom relacionamento com clientes, responsáveis por fontes de financiamentos e empregados.

Não é tarefa simples delinear requisitos educacionais e de experiência com grande precisão para pessoas que desejem ser empreendedoras, de forma que estas, maximizem seu preparo de forma eficaz, mas é salutar para se chegar ao sucesso, buscar educação relevante e praticá-la.

- **Origem dos pequenos e médios negócios**

Os empreendedores e suas respectivas origens podem ser classificados em três tipos: fundadores, administradores gerais e franqueados.

Empreendedores fundadores podem ser inventores que iniciam negócios com base em produtos ou serviços novos ou reformulados. Individualmente ou em sociedade, esses empreendedores abrem empresas mediante a identificação de oportunidades no mercado e de forma eficiente, alavancam fundos e organizam o espaço físico necessário. Após a abertura da empresa, os empreendedores fundadores podem comandar o crescimento do negócio ou vendê-lo e ir a busca de novas oportunidades.

Os empreendedores chamados de administradores gerais são aqueles que além de fundar a empresa, atuam intensivamente na administração de seus negócios. Este tipo de empreendedor muitas vezes é confundido com empreendedores fundadores, porém, o que os diferenciam é a sua grande propensão sobre a administração do seu negócio.

Por fim, existem os empreendedores franqueados, que são aqueles, cujo poder é limitado por uma relação contratual com uma organização franqueadora.

As pequenas e médias empresas diferem enormemente em seu potencial de crescimento e lucros, em que algumas conseguem obter resultados financeiros expressivos e outras apenas satisfatórias. Neste contexto, essas empresas são classificadas em três categorias: empresas marginais, pequenas empresas atraentes e iniciativas de alto potencial.

De posse dessa descrição, em trabalhos de pesquisas à pequenas e médias empresas, ou seja, com um quadro de até quarenta e quatro empregados no comércio e noventa e nove na indústria, é importante fazer uma distinção quanto ao seu



potencial de crescimento e lucro, porque os problemas e resultados dessas, tendem a serem bastante diferenciados.

As empresas chamadas de marginais são aquelas que provêem lucros insignificantes para seus proprietários. As empresas marginais não são chamadas assim por estarem em perigo de falir, embora esse fato não seja tão incomum para esse tipo de empresa, considerando a sua situação financeira.

Pequenas empresas atraentes, em contraste com empresas marginais propiciam resultados substanciais para seus proprietários, ou seja, acima de vinte e cinco por cento ao ano.

Empresas denominadas de “iniciativas de alto potencial” são aquelas que possuem grande probabilidade de crescimento. Enquadra-se com freqüência nesse tipo de empresa, aquelas voltadas para a produção de bens de alta tecnologia ou com grandes diferencial em seus produtos, obtendo em seu histórico: crescimento rápido, possíveis fusões e abertura de seu capital. Exemplo desse tipo de empresa é o “*Wal-Mart*”, “*Microsoft*” e “*McDonald`s*”.

Como as empresas, os empreendedores também diferem quanto ao seu estilo de fazer negócios, abordando e tomando decisões de forma bastante diferenciada, eles são classificados como artesãos e oportunistas.

Empreendedores artesãos são indivíduos que iniciam um negócio basicamente com habilidades técnicas sobre o produto e/ou serviço e pequeno conhecimento de negócio, tanto na área administrativa como do mercado.

Geralmente o empreendedor artesão é paternalista, dirige a sua empresa como se fosse sua própria casa, relutam em delegar autoridade e a sua orientação de tempo para negócios é normalmente de curto prazo, com pouco planejamento para o futuro ou crescimento da empresa.

O empreendedor oportunista é aquele que inicia um negócio com habilidades administrativas sofisticadas e conhecimento técnico. O indivíduo possuidor desse estilo tende a evitar paternalismo com seus empregados e sabem planejar muito bem o futuro da empresa.

O modelo que disserta sobre os estilos de empreendedores, não explica por que um indivíduo torna-se um empreendedor artesão ou oportunista, mas acredita que esse fator tem grande ligação com o seu tipo de formação profissional e cultural.

O conhecimento do estilo empreendedor pode caracterizar-se como fator de grande importância para o sucesso de um negócio, se utilizado como forma de auto-análise, ou seja, pelo próprio empreendedor, de forma que ele possa reconhecer suas deficiências profissionais e assim, poder supri-las através de reeducação

pessoal, através de ajuda profissional ou buscando as qualidades desejadas e necessárias em outros indivíduos (LONGENECKER et al. 1997)

### **2.5.2 A Competência e o empreendedor, segundo Garcia**

Quando se fala ou descreve sobre empreendedores, é comum considerar que estas pessoas já nascem com as características necessárias para a função. Assim, apenas algumas pessoas seriam privilegiadas com esse dom e a maioria estaria destinada a exercer uma atividade econômica na condição de assalariado.

Apesar de ainda não existirem no mundo até o momento, padrões que possam garantir a formação de empreendedores de sucesso, existe consenso entre os pesquisadores de que é possível alguém se tornar um empreendedor, mas para que isso ocorra é necessário uma metodologia de ensino diferente da tradicional, ou seja, que não simplesmente transmita conhecimento, mas ensine o educando a aprender a aprender.

Mesmo existindo um consenso entre pesquisadores da área quanto à possibilidade de aprender a ser empreendedor, tem sido uma tarefa árdua convencer as pessoas de que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas através de um aprendizado especial.

O estudo do empreendedorismo é considerado ainda hoje muito pequeno, diante do enorme potencial demonstrado, considerando o resultado que as pequenas e médias empresas podem representar como geradoras de emprego e renda para a economia de um país.

Através de um contrato com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (*Usaid*), a *Mc Ber & Company* – Empresa de *David Mc Clelland*, situada em *Boston* e especializada na análise de competência e estudos de padrões de comportamento e a *Manangement Systems International (MS)*, uma empresa de consultoria localizada em *Washington*, conseguiu-se desenvolver instrumentos destinados à seleção e capacitação de empreendedores.

Observou-se neste trabalho que uma série de Competências Empreendedoras poderiam ser reforçadas, através da utilização orientada das habilidades. Assim, contribuíram para expandir ou melhorar a habilidade empresarial. Muitas dessas Competências transcendiam diferenças nacionais e setoriais. Também se detectou que é razoável crer, baseado em pesquisas prévias, que muitas das características empreendedoras podem ser incrementadas usando técnicas de treinamento existentes.

Com uma adaptação adequada ficou demonstrado também pelas experiências testadas por *Mc Clelland*, que essas técnicas podem ser aplicadas a uma grande variedade de contextos culturais.

A seguir será descrito o resultado da pesquisa citada anteriormente, demonstrando as Habilidades e Competências que podem expandir ou melhorar a capacidade empresarial, segundo (GARCIA, 2000).

- **Buscar oportunidades e ter iniciativa**

Fazer as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias.

Agir para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

Aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

- **Ser persistente**

Agir diante de um obstáculo.

Agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.

Assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho, necessário para atingir metas e objetivos.

- **Ser comprometido**

Fazer sacrifícios pessoais ou dedicar um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Colaborar com os empregados ou colocar-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.

Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e valorizar a perseverança.

- **Ser exigente quanto à qualidade e eficiência**

Encontrar maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida, ou mais barato.

Agir de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.

Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

- **Correr riscos calculados**

Avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente.

Colocar-se em apenas em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

- **Estabelecer metas**

Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.

Definir metas de longo prazo, claras e específicas.

Estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis.

- **Buscar informações**

Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.

Investigar pessoalmente em lugares estratégicos como fabricar um produto ou fornecer um serviço.

Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

- **Planejar e monitorar sistematicamente**

Planejar dividindo tarefas de grande porte em tarefas menores com prazos pré-determinados.

Revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.

Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões de forma mais eficientes.

- **Persuadir e manter rede de contatos**

Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.

Utilizar pessoas-chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos empresariais;

Agir para desenvolver e manter relações comerciais.

- **Ser independente e manter autoconfiança**

Manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores (GARCIA, 2000).

### 2.5.3 Características empreendedoras, segundo Santos

De maneira geral, as pessoas não gostam de admitir que sejam vulneráveis em algum aspecto profissional, ressaltando-se algumas exceções. Há uma certa tendência de que os indivíduos se esforcem em tentar mostrar a melhor auto-imagem possível.

O fato de toda essa situação, é que as características rejeitadas não desaparecem simplesmente porque são ignoradas. Ao contrário, elas continuam a fazer parte da vida diária da pessoa, atuando como força negativa.

A melhor atitude que um empreendedor deve ter quanto as suas características pessoais negativas, é tentar reconhecê-las, compreender como atuam e quais as possíveis conseqüências que poderiam causar para si. Dessa forma, o empreendedor pode tentar melhorar seus pontos fracos gradativamente ou buscar em outras pessoas, características que lhe faltam, suprindo de uma forma ou de outra a deficiência.

Mas sabendo que grande parte das características empreendedoras não são inatas, como elas são adquiridas? Segundo o autor, é o contato com o meio familiar, na escola, relações de trabalho e com a sociedade de modo geral que possibilita o desenvolvimento de algumas características.

Outro fato a ser ressaltado, é que algumas características que uma pessoa pode considerar como importantes para si, podem funcionar como agravantes.

Esclarecendo o parágrafo anterior, por exemplo, se uma pessoa gosta de ser muito gentil, em eventualidades de conflito, ela terá grandes dificuldades para enfrentar a situação.

A grande necessidade de ser gentil pode tornar uma pessoa muito passiva, o que pode prejudicá-la, por exemplo, na hora de fazer valer suas opiniões ou direitos, que por ocasião, poderiam ser fundamentais para o sucesso do seu negócio.

Dentro do processo empreendedor de busca pelo sucesso, o indivíduo deve contemplar várias características pessoais básicas. Dentre elas, a persistência e a flexibilidade, que em tempos de crises, por exemplo, o torna capaz de tomar novos caminhos, buscar novas oportunidades de negócio.

A intuição também é uma característica empreendedora muito importante. Através dela, o empreendedor consegue identificar oportunidades organizacionais, determinar com maior precisão a melhor hora para se investir ou desistir de um negócio.

O empreendedor bem sucedido é capaz de administrar de forma eficiente suas necessidades e frustrações pessoais. Ele sabe que muitas vezes é levado a abdicar

de algumas coisas que poderiam lhe trazer satisfação no presente, mas que poderá gerar um ganho muito maior no futuro, como optar por trabalhar alguns finais de semana em que poderia passar com sua família.

Dentre as diversas características, descritas como importantes para o sucesso empreendedor, estão a: agressividade ordenada, criatividade, liderança, confiança e busca para acrescentar valor para a sociedade.

A agressividade ordenada pode funcionar como “combustível” para o sujeito, no que se refere a levá-lo a ter iniciativa, motivação, persistência, persuasão, a busca constante pela excelência e de novas oportunidades.

A criatividade é fonte geradora de idéias e criadora de soluções para problemas de modo geral.

Sendo um líder, o empreendedor é capaz de motivar equipes de trabalho, direcionando-as no sentido do atendimento de seus objetivos e metas.

Através da confiança o empreendedor pode dividir melhor suas tarefas organizacionais, não se sobrecarregando e ganhando mais tempo para criar e buscar novas oportunidades de negócio.

A busca constante pela excelência de seus produtos ou serviços implica em primar sempre pela qualidade e atendimento, fato que vem ganhando cada vez mais importância no contexto atual, motivado pelo crescimento da concorrência.

Dentre várias características entendidas como inerentes ao indivíduo empreendedor uma das mais importantes, muitas vezes, não é valorizada por eles próprios, ou seja, reconhecer suas potencialidades e fraquezas.

Quando o empreendedor conhece sua potencialidade e fraqueza, ele pode reduzir os riscos do negócio que eventualmente podem ser causados por ele próprio. Conhecendo a si mesmo, ele pode aprimorar os pontos já desenvolvidos e melhorar suas deficiências.

As características relacionadas anteriormente são as mais comuns identificadas nos indivíduos empreendedores, porém, não significa que uma pessoa não terá condições de ser um empreendedor, caso não seja possuidor de algumas delas.

O ato mais indicado ao empreendedor após identificar a carência de alguma característica empreendedora em si próprio é tentar buscá-las por conta própria, através de ajuda profissional ou buscando em outras pessoas, as características que lhe faltam.

São relacionadas outras características, encontradas nos indivíduos empreendedores. Estas são, segundo (SANTOS, 1995):

- Saber correr riscos;
- Ser independente;
- Ser motivado pelo desejo de realização;
- Ter capacidade de análise;
- Saber onde quer chegar;
- Ter resistência ao enfrentar dificuldades;
- Ser otimista, sem perder o contato com a realidade;
- Ser corajoso;
- Saber postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades;
- Manter-se motivado, mesmo em situações difíceis;
- Aceitar e aprender com seus erros e com o erros dos outros;
- Ser persistente;
- Manter a auto-estima, mesmo em situações de fracasso;
- Ter habilidade para as relações interpessoais;
- Saber delegar;
- Trabalhar por prazer, realizando-se com o crescimento da empresa;
- Administrar bem o seu tempo;
- Ser eficiente na busca por recursos para dinamizar um negócio.

Uma pessoa conseguirá melhores resultados dentro da atividade de empreendedor se conseguir administrar bem suas características pessoais, direcionando-as no sentido de levá-la a atingir seus objetivos.

Um empreendedor não deve esquecer-se, sempre que possível, de procurar acrescentar valor para a sociedade, gerando emprego, renda e promovendo eventos sociais tais como campanhas de conscientização a população, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social do país. Os valores sociais vêm ganhando cada vez mais força dentro a sociedade empreendedora atualmente.

- **Fatores que podem atrapalhar o desenvolvimento da atividade empreendedora**

Alguns fatores são dificultadores ou impeditivos para a criação e administração de um negócio, ou seja, podem atrapalhar o desenvolvimento da atividade de um empreendedor.

De acordo com Santos (1995) são relacionados quatros itens. São eles:

- Querer ganhar dinheiro rapidamente: Essa necessidade tende a direcionar o sujeito a pensar somente no curto prazo. Para que uma organização consiga se perpetuar ou pelo menos ganhar maior longevidade, ela precisa desenvolver planejamentos de curto, médio e longo prazo;
- Empreender para encobrir o medo de uma futura demissão empregatícia: Esse fator pode ser problemático, ou seja, a criação de um negócio por necessidade e não competência;
- Querer mostrar o quanto é capaz: Quando esta necessidade é forte num indivíduo, ele tem uma tendência de sempre querer encobrir seus erros, a valorizar mais o luxo das instalações do que o negócio e sua eficiência, desviando a atenção do que é realmente essencial para o negócio;
- Vingar-se de situações de menosprezo ou indiferença: A indiferença e a humilhação, por exemplo, podem criar padrões internos ao indivíduo que podem levá-lo a repetir tais situações na sua atividade como empreendedor, prejudicando o bom desenvolvimento da atividade.

Considerando a existência de fatores relacionados às pessoas, que podem ser prejudiciais à atividade do empreendedor, é importante o indivíduo tentar reconhecê-los, e assim, procurar resolvê-los. Essa resolução pode ser de forma individual ou através de ajuda profissional.

Criar e administrar um negócio por si só já não é tão simples, considerando variáveis externas, como crises e políticas governamentais que funcionam como complicadoras para a atividade empreendedora. Por isso, reduzir os fatores inerentes ao indivíduo, que podem atrapalhar a sua atividade profissional, é fundamental para se chegar ao sucesso como empreendedor (SANTOS, 1995).

#### **2.5.4 O processo empreendedor de Dornelas**

Existem uma série de fatores que podem influenciar um indivíduo a tornar-se empreendedor. Estes são: fatores ambientais, sociais, pessoais ou um somatório de todos eles.

Fatores ambientais são: oportunidade, competição, políticas públicas e recursos naturais.



Fatores sociais são: influência dos pais, família, modelos (pessoas de sucesso), equipes de trabalho e relacionamentos de trabalho.

Fatores pessoais são: propensão a assumir riscos, educação, experiência profissional, realização pessoal, insatisfação com o trabalho, demissão e idade considerada avançada para o mercado de trabalho, o que leva o empreendedor a criar seu próprio negócio, conseqüentemente, o seu próprio emprego.

Após a decisão de tornar-se empreendedor, existe uma certa seqüência composta de quatro fases para a efetivação do processo empreendedor, são elas: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada.

• **Identificar e avaliar a oportunidade:** é identificar a oportunidade e analisar a sua potencialidade no que se refere a itens como: anseios da clientela, potencial da concorrência e de mercado e ciclo de vida do produto.

É importante o empreendedor testar a sua idéia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, perguntando se comprarão o produto ou o serviço; fazer uma pesquisa que lhe forneça a dimensão do mercado se está em crescimento, estável ou estagnado. Quem é a concorrência e quais são seus pontos fortes e fracos.

• **Desenvolver o plano de negócios:** o plano de negócios é parte importante do processo empreendedor. Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.

É fundamental que o empreendedor saiba planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.

Grande parte do alto índice da taxa de mortalidade precoce no Brasil segundo o Sebrae (2003) é decorrente da falta de planejamento empresarial por parte do empresário.

• **Determinar e captar os recursos necessários:** o empreendedor deve utilizar a sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação para relacionar no mercado as melhores alternativas de financiamento para seu negócio, ou seja, que lhe ofereçam uma maior custo benefício.

Na busca de capital para novas empresas, as melhores opções de financiamento no Brasil são: empréstimos, economias pessoais da família, recursos obtidos através de amigos, *angels* (investidores), incubadoras de empresas e programas especiais do governo.

• **Gerenciar a empresa criada:** gerenciar a empresa pode parecer a parte mais fácil do processo empreendedor, pois já foi identificada a oportunidade, desenvolvido o plano de negócios e relacionada a fonte de financiamento.

No entanto, o gerenciamento de uma empresa não é tão simples quanto parece. O empreendedor deve reconhecer as suas limitações, recrutar uma excelente equipe de trabalho para ajudá-lo no gerenciamento da empresa, implementando ações que minimizem os problemas e maximizem os lucros, ou seja, produza mais, com o mínimo de recurso necessário.

Dentro de todo esse processo, estão implícitas as características empreendedoras de sucesso. Quais são elas? Para Dornelas são: idealismo, facilidade em tomar decisões, explorar ao máximo as oportunidades, determinação e dinamismo, dedicação, otimismo e gostar do que faz, independência, liderança, capacidade de relacionar-se bem, organização, saber planejar, conhecimento, capacidade de assumir riscos calculados e criar valor à sociedade. A seguir serão esmiuçadas para que se tenha um melhor entendimento (DORNELAS, 2001).

- Idealismo: idealizar oportunidades de negócios além do tempo presente, antecipar aos fatos e gerar recursos para implementá-la;
- Facilidade em tomar decisões: é ter habilidade para decidir corretamente em tempo oportuno, principalmente em épocas de crises e ainda, ser capaz de implementar suas ações rapidamente;
- Explorar ao máximo as oportunidades: é ser capaz de dinamizar uma oportunidade de forma eficaz;
- Determinação e dinamismo: implementar ações com total comprometimento, superar adversidades, ultrapassar obstáculos com uma vontade ímpar de realização. Manter um certo inconformismo diante da rotina;
- Dedicação: ser trabalhador exemplar, incansável, mesmo que isso venha a comprometer relacionamentos com amigos, família e até mesmo, a própria saúde.
- Ser indivíduos que fazem a diferença: é conseguir transformar uma coisa de difícil definição em algo passível e que funciona;
- Otimismo e gostar do que faz: manter-se autodeterminado, motivado, tornar-se assim os melhores vendedores de seus produtos, desenvolver seu trabalho por prazer;

- Independência: estar à frente das mudanças, criando algo novo, ser o próprio patrão e gerar empregos;
  - Liderança: ser respeitado e querido por seus empregados. Formador de equipes competentes, principalmente em áreas que não detém grande conhecimento;
  - Capacidade de relacionar-se bem: construção de redes de contato de auxílio no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe;
  - Organização: saber alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio;
  - Saber planejar: planejar de forma eficiente, ou seja, com capacidade de realização;
  - Conhecimento: aprender continuamente de forma prática ou teórica, através de publicações e cursos direcionados à área de atuação;
  - Capacidade de assumir riscos calculados: saber gerenciar o risco;
  - Criar valor para a sociedade: melhorar a vida das pessoas através da geração de emprego e renda.
- 
- **A definição de empreendedor, segundo Dornelas**

O indivíduo empreendedor é aquele que observa uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Existem várias descrições referentes à definição do que vem a ser o indivíduo empreendedor, no entanto, alguns aspectos são bastante comuns.

Estes aspectos referem-se à:

- Ter iniciativa e gostar do que faz;
- Utilizar recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceitar assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Ser empreendedor requer desenvolver atividades ligadas a identificação de oportunidades de mercado, planejamento organizacional e a administração.

A identificação de oportunidades e o planejamento são os pontos mais fortes de um empreendedor, pois são atividades ligadas as capacidades de criação e essas

características estão fortemente ligadas aos empreendedores de sucesso (DORNELAS, 2001).

### **2.5.5 Origem do empreendedor de sucesso e suas características**

O paradigma de que um indivíduo para ser empreendedor, tem que nascer empreendedor, não é verdadeiro. Várias são as maneiras que podem originá-lo. Elas são: Empreendedor inato, herdeiro, empregado, excelentes técnicos, vendedores, opção de emprego, desenvolvimento paralelo e aposentadoria (BERNARDI, 2003).

Essas várias maneiras são:

- **Empreendedor inato**

Esta forma de indivíduo empreendedor possui desde cedo, naturalmente, pelo ambiente ou situação, características de personalidade inerentes às características básicas dos empreendedores. O ambiente familiar tem grande influência sobre esse tipo de indivíduo.

- **Herdeiro**

É aquele que recebe da família um negócio em franca atividade.

O indivíduo que possui características empreendedoras nesse tipo de situação, geralmente dá continuidade ao negócio herdado. Por outro lado, se não as possui, é levado a atuar na empresa por imposição, podendo se transformar em problema para a continuidade da empresa.

- **Empregado**

É aquele que se desmotiva com a empresa em que trabalha, podendo ser pela falta de reconhecimento, recompensa ou indiferença para com suas idéias na empresa. Não conseguindo uma realização profissional como empregado, parte para a criação de um negócio próprio.

- **Excelentes técnicos**

É o indivíduo que possui experiência e grande conhecimento sobre um determinado produto ou serviço. Sendo possuidor dessas variáveis, acaba decidindo iniciar seu próprio negócio, com o objetivo de ganhar independência profissional e financeira.

- **Vendedores**

Sendo grande conhecedor do mercado em que atua e com grande experiência sobre o produto ou serviço que comercializam como vendedores, resolvem iniciar seu negócio próprio relacionado ao mesmo ramo em que atuam.

- **Opção de emprego**

Devido às circunstâncias, falta de opção, o indivíduo decide iniciar um negócio próprio. É uma modalidade de empreendimento arriscado quando a pessoa não conhecer muito bem o produto ou serviço que vai trabalhar e o mercado de atuação.

- **Desenvolvimento paralelo**

É um indivíduo, que pensando em uma alternativa de trabalho futuro, inicia paralelamente um negócio próprio. Esse negócio pode ser relacionado a sua atividade ou não e geralmente compõe o negócio com amigos ou familiares.

- **Aposentadoria**

É a pessoa que se aposenta, mas deseja continuar trabalhando. Devido às restrições no mercado para contratar pessoas acima de certa idade, acaba criando o seu próprio emprego, ou seja, um negócio próprio.

Quanto às características de ordem empreendedoras, estas são competências que um indivíduo deve ter ou buscar em outras pessoas, para aumentar suas chances de sucesso de um negócio. Estas são, segundo Bernardi (2003):

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar sonho e realização;
- Habilidade de relacionamento.

É importante ressaltar, que somente as características empreendedoras e boas idéias, não são suficientes para se chegar ao sucesso de um negócio. Para isso, o empreendedor deve desenvolver uma integração de criatividade, planejamento e realização.

Criatividade é um talento do indivíduo. Essa característica tende a ser melhorada com o aumento do nível de conhecimento. Através da criatividade o indivíduo torna-se mais capaz de resolver problemas, criar novas maneiras de comercialização para seus produtos ou serviços e consegue alcançar novos mercados.

O planejamento de um negócio, tanto na fase inicial como em operação, é muito importante. Este processo é feito de forma intuitiva, porém, disciplina, pesquisa e organização, são recomendáveis como método de trabalho.

Algumas considerações importantes sobre o planejamento de um negócio, começam pela prudência e cautela. A elaboração de um planejamento bem elaborado, apesar de não ser garantia de sucesso, ajuda na redução de eventuais riscos.

A estruturação de um planejamento deve conter basicamente sete quesitos. De acordo com Bernardi (2003). São eles:

- Sobre a empresa: quem somos, o que vamos vender e a quem?
- Sobre o mercado: quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?
- Sobre a estratégia: para onde vai a empresa e como fazer para atingir os objetivos traçados?
- Sobre as finanças: quanto de dinheiro será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?
- Sobre as pessoas: qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- Sobre os riscos: quais são eles?
- Modelagem do sistema: nesta fase, deve se definir os elementos que compõem o ambiente, como variáveis tecnológicas e políticas e as interações para com o ramo de atividade.

O planejamento do negócio é essencial para uma empresa ser bem sucedida. De forma geral ele define quem é o cliente, como ser bem sucedido nesse negócio e qual é a lógica do sistema.

Quanto às características empreendedoras de um indivíduo, estas por si só, podem não garantir o sucesso de um empreendimento, mas certamente oferecem grande contribuição para se atingir o objetivo proposto.

Quem deseja tornar-se um empreendedor no mundo atual, tem a responsabilidade de conhecer variáveis internas e externas inerentes ao processo

produtivo, enfrentá-las e superá-las, utilizando para isso: criatividade, planejamento, razão e intuição.

O empreendedor tem que buscar compreender e dinamizar de forma mais realista possível as suas idéias, a sua ação e suas possibilidades de sucesso, unindo sonhos, objetivos, estratégias, organização e planos de ações necessárias.

Reduzir a margem de erro nos processos de planejamento, desenvolvimento e operação empresarial, é o princípio dos fundamentos e dinâmicas de qualquer negócio (BERNARDI, 2003).

### **2.5.6 Robbins e o espírito empreendedor**

Existem muitas descrições referente a definição do que vem a ser espírito empreendedor, muitas vezes, associando o termo ao ato de criar um novo negócio ou a busca por riquezas.

O espírito empreendedor é definido por Robbins (2000) como sendo uma característica que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas.

- **Principais características da personalidade empreendedora**

Uma das principais áreas de estudo a respeito de empreendedores, se refere a questão da personalidade empreendedora.

Apenas como referência, a personalidade para o Bergamini (1982) é o conjunto de características próprias a cada pessoa e que, sendo particulares, diferenciam os indivíduos entre si.

Embora ainda não haja unanimidade dentre muitos estudos referente às características empreendedoras, que direcionam e levam o empreendedor ao sucesso, algumas são bastante comuns, segundo Robbins (2000). Estas são:

- Grande disposição para trabalhar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Determinação;
- Alto nível de energia;
- Elevada necessidade de realização;
- Forte confiança em sua capacidade de realização;
- Desejo de correr riscos apenas moderados.

Dentre os itens citados, os três últimos são os que apresentam uma maior preponderância nos resultados dos estudos de traços de personalidade empreendedora.

Os indivíduos dotados de espírito empreendedor são sujeitos que tendem a ter como característica de personalidade uma elevada necessidade por realizações, grande confiança quanto a capacidade de planejar e executar e de não correr riscos exagerados.

Outro fato descoberto nas pesquisas relacionadas ao estudo das características relacionadas ao espírito empreendedor, é que certos traços de personalidade, tende a surgir de acordo com a cultura encontrada em determinados tipos de ambientes.

Dessa forma, o espírito empreendedor é uma junção de características inatas e as adquiridas no ambiente e situações que o indivíduo vive.

Considerando a origem do espírito empreendedor, o índice de surgimento de pessoas empreendedoras é maior em culturas que tendem a valorizar mais quem possui um negócio próprio do que ocupante de cargos empresariais na forma de empregado.

Exemplificando, a cultura empreendedora está mais presente em países como os Estados Unidos e Brasil do que na Irlanda e Noruega, que tendem a atribuir menos valor a realização pessoal (vencer profissionalmente, criando um negócio próprio) como atividade de trabalho.

Dentro de um único país, pode-se notar diferenças quanto à proporção de surgimento de empreendedores. Nos grandes centros, onde se tem maior intensidade de atividades empresariais, com relação às áreas menos intensas do interior, o nível de surgimento de empreendedores é maior.

A cultura familiar também parece exercer grande influência sobre o surgimento do espírito empreendedor nos indivíduos. Quando um sujeito tem pais empreendedores, as chances dele também se tornar um, é maior.

Pessoas-modelos é outro fato a considerar quanto à origem do espírito empreendedor. Pessoas que obtém sucesso com seu negócio, acabam tornando-se um referencial para o surgimento de empreendedores, pois funcionam como motivação e uma espécie de prova de que é possível vencer criando seu próprio negócio.

Quanto à identificação de oportunidades, um talento empreendedor é processado com grande desenvoltura, pois além da grande capacidade de criação, também é corajoso no que se refere a colocar em risco a sua segurança financeira, oportunidade de carreira, relações familiares ou bem estar social.



A seqüência do processo empreendedor normalmente acontece numa certa ordem lógica, ou seja, primeiro ocorre à identificação da oportunidade, determinação do montante financeiro necessário para alavancá-la e identificação da fonte para obtenção do recurso. A próxima etapa circunda em torno de formar a estrutura organizacional adequada, como estrutura física, pessoas, planejamentos, controles operacionais (ROBBINS, 2000).

### **2.5.7 O empreendedor e suas características, segundo Dolabela**

Para o autor, o empreendedor é alguém que possui como características básicas, a capacidade de desenvolver idéias, de persuadir terceiros, sócios, empregados e investidores; convencendo-os de que sua idéia é potencialmente viável. Após identificar uma oportunidade, o empreendedor a ordena (organiza e planeja) e gera recursos para transformá-la em um negócio rentável.

A questão da diversidade de definições, para Dolabela (1999) relativas a definição de empreendedor se deve ao fato de que os pesquisadores da área de empreendedorismo possuem formações bastante diferenciadas, utilizando assim, muitos princípios próprios de suas linhas acadêmicas para construir um conceito sobre o assunto.

Embora ainda não haja concordância sobre a definição do que significa ser empreendedor, as pesquisas referentes ao assunto tem sido de grande importância. Atualmente já é possível descrever as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, e assim, utilizá-las em programas de formação de empreendedores.

Pesquisas relatam que o empreendedor é fruto do meio em que vive (ambiente e situação). A tese de que a origem do empreendedor é genética, já não é mais relevante atualmente nos meios científicos.

Um indivíduo que vive em um lugar em que o empreendedor é visto positivamente, naturalmente ele é motivado a também se tornar mais um. A recíproca então se faz verdadeira, ou seja, um indivíduo que tem sua origem em uma família que tradicionalmente atuam como empregados, ele terá maior probabilidade de tornar-se também um empregado.

Grande parte das pesquisas desenvolvidas atualmente sobre empreendedores, convergem no sentido de tentar entender se é possível aprender a ser empreendedor. De maneira geral, as respostas são afirmativas, porém utilizando-se de uma metodologia diferenciada dos moldes de educação atuais, em que em muitos lugares, o professor ainda é o centro das atenções e transmissor de conteúdo.

De acordo com o que se sabe a respeito dos empreendedores até então, ainda não é possível determinar com certeza se um indivíduo, que deseja tornar-se um empreendedor, terá sucesso. Mesmo uma pessoa possuindo características referenciadas como condutoras de empreendedores ao sucesso, ainda não é possível prever se ela chegará ao sucesso.

No processo de sucesso empreendedor, existem muitas outras variáveis envolvidas. Além das características pessoais do indivíduo, existem as variáveis externas, tais como: políticas governamentais, fornecedores inadequados, crises de mercados, sócios incompetentes, empregados ineficientes, entre outros.

Dentre as várias concordâncias e discordâncias referente ao assunto, uma coisa é fato, um indivíduo dificilmente chegará ao sucesso se não deter características mínimas dos empreendedores vencedores.

O simples fato de conhecer estas características, oferece ao indivíduo a oportunidade de tentar desenvolvê-las ou buscá-las em parceiros que as detenham.

As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos) que direcionam e levam um indivíduo ao sucesso, segundo Dolabela (1999), são as seguintes:

- Autonomia;
- Autoconfiança, acreditar no seu potencial;
- Necessidade de realização;
- Perseverança;
- Ser trabalhador “incansável”;
- Intuição;
- Busca constante pelo aprimoramento de suas competência profissionais;
- Alavancar e controlar recursos financeiros;
- Idealismo e criatividade;
- Capacidade de liderança;
- Pensar no curto, médio e longo prazo;
- Saber formar rede de relações;
- Conhecer muito bem o ramo de atuação;
- Traduzir pensamentos em ações;
- Capacidade de persuasão;
- Somente assumir riscos moderados;
- Ser polivalente.

O empreendedor de sucesso também possui habilidades empresariais.

Essas habilidades são:

- Utilizar com destreza, equipamentos de tecnologia de informação;
- Ser flexível e sabe negociar muito bem as suas compras e vendas;
- Coordenar de forma eficaz os hábitos de consumo da clientela;
- Desenvolve programas de marketing de forma eficiente;
- Forma equipes de trabalho competentes;
- Delega com clareza.

Uma regra empreendedora importante é, antes de lançar um produto ou serviço no mercado, promover uma pesquisa prévia, ou seja, apresentar o produto a alguns clientes em potencial e fazer perguntas do tipo, se comprariam o produto ou serviço, que preço estão dispostos a pagar, que lugar gostariam de adquiri-los.

Os empreendedores de sucesso sempre procuram reservar parte de seu tempo para conversar com seus clientes.

O conhecimento da concorrência também é ponto fundamental do empreendedor de sucesso. Procurar conhecer os produtos, preços, formas de distribuição, sistema de marketing do concorrente líder e a partir de então, compará-lo com os seus e os demais que estão sendo oferecidos no mercado.

Algumas pesquisas têm demonstrado que manter um bom contato com fornecedores, é uma das melhores maneiras de manter-se informado a respeito de como o setor está organizado.

Vendedores que trabalham para seus próprios fornecedores empresariais, constantemente estão observando como estão organizando-se as empresas do setor, pois mantêm contatos diretos com todas elas. Eles podem observar, por exemplo, se a concorrência está adquirindo novos equipamentos, mudando seus sistemas de compra, adotando uma nova estratégia de vendas, a logística de distribuição, as formas de financiamento, enfim, suas novas formas de organização.

### **2.5.8 O empreendedor. Fundamentos da iniciativa empresarial**

Diante da nova ordem econômica mundial com globalização da economia, desenvolvimento tecnológico acelerado e redução do nível de empregos na indústria; a busca por fontes alternativas de renda torna-se muito importante. Sendo assim, torna-se importante fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, que

ainda são grandes geradoras de empregos, pois a grande maioria ainda não dispõem de equipamentos de alta tecnologia, que são cada vez mais utilizados pelas grandes organizações e que acaba substituindo a força de trabalho humana em muitas atividades.

Dentro deste contexto, como desenvolver um processo eficiente de criação de novos negócios, considerando que as variáveis envolvidas são inúmeras e sem dúvida, complexas e árduas?

Programas de desenvolvimento de empreendedores, promovidos por governos, órgãos de classes, instituições privadas entre outros, tem se mostrado bastante eficiente em vários países, proporcionando maior qualidade na criação dos novos negócios e conseqüentemente, reduzindo riscos que poderiam causar o fechamento precoce destas organizações.

A riqueza de um país e conseqüentemente o padrão de vida da população tem relação direta com a sua capacidade de produzir bens e serviços, de forma a satisfazer as necessidades da população. Dessa forma, o melhor recurso disponível para resolver grandes problemas sociais brasileiros é apoiar o desenvolvimento de novos empreendedores, aumentando assim a produção, o emprego, a renda e conseqüentemente o nível sócio-econômico da população (DOLABELA, 1999).

Para Degen (2000), o investimento na formação de empreendedores é fundamental para melhorar a estrutura econômica de um país, pois eles são indivíduos dinamizadores da economia, que buscam gerar novos produtos constantemente, criam novas maneiras de produzir e estão sempre em busca novos mercados.

O empreendedor, dentro a sua capacidade de realização, possui algumas características próprias, que o torna um grande criador (DEGEN 2000). São elas:

- Necessidade de realização: ser empreendedor significa estar sempre buscando novas oportunidades de negócios, independentemente do tipo de atividade, o empreendedor sempre faz com que as coisas aconteçam, pois tendem a ser trabalhadores incansáveis;
- Disposição para assumir riscos: o empreendedor, em sua atividade, tem que assumir riscos constantemente, pois o seu sucesso está diretamente ligado com esta atitude;
- Riscos existem em qualquer atividade econômica, no entanto, é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor tem essa habilidade, o levando

a correr riscos de forma eficiente, não se arriscando sem antes saber que tem grandes chances de vencer;

- Polivalência: todo empreendedor tem que estar disposto, pelo menos no início das atividades da empresa, a desempenhar várias atividades empresariais;
- Autoconfiança: o empreendedor tem grande confiança em seu potencial. A sua autoconfiança não é natural, ela existe por que ele está sempre se preparando profissionalmente e melhorando suas competências;
- Perseverança: o empreendedor de sucesso não se desmotiva com as dificuldades encontradas pelo caminho. Ele está sempre disposto a continuar buscando seus propósitos;
- Persuasão: ser empreendedor é ter grande capacidade de persuasão, habilidade que o leva a conseguir contagiar as pessoas com grande entusiasmo, aumentando suas chances de desenvolvimento de novas oportunidades de negócios;
- Flexibilidade: retroceder alguns passos para caminhar mais e melhor futuramente é uma característica empreendedora que tende a levar o indivíduo a aumentar as suas chances de sucesso. A inflexibilidade pode fechar portas em definitivo, anulando completamente as chances de uma negociação;
- Paciência: esta é uma variável de grande importância para o empreendedor, pois muitas atividades como negociações de fechamento de contratos e resoluções de muitos tipos de problemas organizacionais, não podem ser desenroladas no curto prazo. Ser sempre imediatista pode atrapalhar o desenvolvimento da atividade empreendedora;
- Criatividade: o empreendedor tem esta característica devido a sua constante predisposição para observar e avaliar negócios. A criatividade o leva a criar diferenciais competitivos, ou seja, a produzir ou ofertar um

produto de forma diferente da concorrência; conseguindo assim; conquistar a clientela;

- Formação de rede contatos: quanto maior a habilidade do empreendedor em atrair, motivar e manter a colaboração de pessoas que de alguma forma possam lhes ser útil, maiores serão suas chances de sucesso;
- Poder de negociação: a habilidade de barganhar é uma característica fundamental do empreendedor de sucesso. Dessa forma ele consegue vantagens em financiamentos, redução de custos de aquisição de matéria-prima, aumento da clientela, entre outras, e conseqüentemente, promovendo o aumento da receita.

As características citadas anteriormente são essenciais para o sucesso do empreendedor em qualquer atividade organizacional. No entanto, a maioria delas devem estar envolvidas em três fases, sobre as quais, depende o sucesso de uma nova organização.

A primeira é a identificação da oportunidade de negócio e coleta de informações referente à mesma. Nesta fase, são necessários que o empreendedor levante informações seguras sobre o empreendimento, o produto e o mercado, procurando identificar os riscos e potencialidade do produto, como por exemplo, a sua aceitação por parte da clientela, preço que estão dispostos a pagar, local onde preferem adquiri-lo entre outros.

A Segunda fase é o desenvolvimento do conceito do negócio. Planejamento e identificação de variáveis como margem de lucro que irá trabalhar, preços a serem praticados, possíveis locais de instalação, definição do mercado alvo, sazonalidade e ciclo de vida do produto.

A terceira e última etapa é a efetivação da implementação do negócio. Esta fase é composta pela elaboração de um plano de negócios, contendo a necessidade de recurso financeiro, as fontes de financiamento e a operacionalização do negócio.

Dentro deste estudo, um último ponto deve ser enfatizado, é a importância do ambiente na formação do empreendedor.

O ambiente pode ser chamado de “Capital Social”, que nada mais é do que os valores e ideais que subliminarmente são transmitidos aos indivíduos por pais, professores, amigos entre outros. Esses valores causam interferências diretas na formação intelectual das pessoas. Dessa forma, pessoas que tem maior convivência

com empreendedores terão maiores probabilidades de também se tornarem um (DEGEN, 2000).

### 2.5.9 Comportamento empreendedor

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2004), o Brasil tem uma população bastante empreendedora, ocupando atualmente o sexto lugar no ranking dos países pesquisados pela instituição.

Apesar do Brasil possuir naturalmente um povo empreendedor, é importante ressaltar que o ato de um indivíduo abrir um negócio próprio, não significa que ele seja um empreendedor de fato. A definição do que vem a ser indivíduos empreendedores é mais ampla e será descrita posteriormente, porém, apenas como informação e considerando a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*, os motivos (por ordem de importância) que levam os indivíduos a abrirem o seu próprio negócio no Brasil, são os seguintes:

- Identificação de uma oportunidade de negócio;
- Ter experiência anterior;
- Estar desempregado;
- Ter tempo disponível;
- Dispor de capital;
- Estar insatisfeito no emprego;
- Ter sido demitido e recebido indenização.

Por outro lado, a taxa de fechamento precoce destas mesmas empresas no Brasil também é bastante alta, chegando a atingir 73% até o terceiro ano de funcionamento, segundo o (SEBRAE, 2003).

Um fato curioso neste contexto, é que apesar dos brasileiros serem um dos povos de maior espírito empreendedor do mundo, o ensino do empreendedorismo nas instituições de ensino nacionais ainda é incipiente, comparado ao ensino da Administração de Empresas.

Mas quem são indivíduos empreendedores? Para Tachizawa & Faria (2002) empreendedores são pessoas que fazem a diferença, que realizam, que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites.

É importante ressaltar, que para um indivíduo desenvolver todos os fatores descritos dentro da definição do que vem a ser indivíduos empreendedores, ou seja,

saber fazer a diferença, ter capacidade de realização, saber fazer acontecer e desenvolver a capacidade de superar limites, ele precisa primeiro ter ou tentar desenvolver algumas características de ordem empreendedora, pois somente força de vontade não é suficiente.

Dentre as características necessárias para uma pessoa atingir o sucesso como empreendedor segundo (TACHIZAWA & FARIA 2002), estão:

- Ser idealista, característica que leva o indivíduo a visualizar oportunidades de negócios onde muitos não vêem;
- Primar pela qualidade do produto ou serviço, com a finalidade de encantar o cliente;
- Estar sempre informado a respeito das mudanças e tendências do mercado, a fim de minimizar os impactos sobre o seu negócio;
- Ser comprometido no que se refere ao cumprimento de seus contratos de negócios.

O empreendedor possui uma característica singular que é ter uma força interna que sempre o impulsiona a realizar algo. Ele não consegue se acomodar e direciona a sua energia para atingir suas metas, transformando o próprio negócio ou criando um novo.

Ser um trabalhador acima da média também é uma característica dos empreendedores de sucesso. Isto significa que muitas vezes ele tem que trabalhar mais do que seus próprios empregados, principalmente na fase inicial de seu negócio.

Ao contrário do que muita gente pensa, a prioridade do empreendedor não é apenas ganhar dinheiro e obter lucro. Como foi descrito anteriormente, o empreendedor tem grande necessidade de realização e o lucro, dividendos, é consequência do processo.

Conhecer o produto ou serviço e o funcionamento do mercado são fatores muito importantes para o sucesso de um negócio. Somado a isso, é necessário também que o empreendedor tenha domínio sobre algumas atividades gerenciais como: compras, pagamentos, atendimento de clientes, organização, custos, lucratividade, entre outros.

Se reciclar constantemente, também é fator importante na vida do empreendedor. Este processo não garante o sucesso de um negócio, mas estar sempre informado, certamente permitirá ao empreendedor maior confiabilidade em seus processos de tomada de decisões.



Planejar um negócio antes de dinamizá-lo, também é uma atitude importante do empreendedor e que aumenta as suas chances de atingir o sucesso. Muitas pessoas pensam que não vale a pena planejar um negócio antes de implementá-lo, no entanto, esta atitude também implica diretamente na redução de riscos que podem levar um negócio ao fechamento.

Dentro do processo de desenvolvimento de novos negócios, atentar-se para a sua localização em atividades que isto pode se caracterizar como de grande importância, seja no quesito proximidade do mercado consumidor, logística de distribuição, facilidade de acesso, entre outros, é fator fundamental. Não é funcional desenvolver um planejamento bem elaborado de um negócio, mas implantá-lo no local errado.

O empreendedor sobretudo, deve estar sempre procurando conhecer hábitos e preferências de seus clientes. Monitorar o que o cliente deseja é uma postura do empreendedor que o leva a estar sempre desenvolvendo novos processos de venda, entrega, pagamento, entre outros, mantendo assim, sua clientela sempre satisfeita.

Encontrar novas oportunidades de negócios, criar novas formas de produção e distribuição, são fatores intrínsecos ao empreendedor de sucesso, porém, para manter a empresa competitiva atualmente, considerando a dinâmica cada vez maior do mercado, três pontos são fundamentais.

Dentre estes três pontos, o primeiro é procurar sempre ter um diferencial competitivo sobre a concorrência, o segundo é procurar garantir constantemente a qualidade do produto ou serviço e por último, o empreendedor deve estar sempre capacitado, no que se refere a conhecimentos e habilidades essenciais para o desenvolvimento do seu negócio. Desta forma o empreendedor pode aumentar a sua competência e reduzir os possíveis riscos que podem vir a prejudicar a organização (TACHIZAWA & FARIA 2002).

#### **2.5.10 O programa Empretec**

O Empretec (Programa Técnico Empreendedor) é um modelo de treinamento baseado nas Competências Características do Empreendedor de Sucesso, chamadas de “CCE’s”, promovido no Brasil pelo Sebrae desde 1993.

O programa tem como objetivo central, o fortalecimento dos negócios e estimulação do desenvolvimento de pequenos negócios através do reconhecimento, prática e reforço das competências características dos empreendedores de sucesso.

Segundo as diretrizes do Empretec, o empreendedor deve adquirir algumas competências, importantes para o desenvolvimento de sua atividade ligadas à: realização, a capacidade de planejamento e ao exercício do poder (SEBRAE 2003).

Essas competências são:

### **Competências ligadas à realização**

- **Perceber, buscar oportunidades e tomar iniciativa de aproveitá-las**
  - Fazer as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias;
  - Agir para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
  - Aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
  
- **Persistir diante de obstáculos**
  - Agir diante de um obstáculo significativo;
  - Agir repetidamente ou mudar para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
  - Assumir responsabilidades pessoais e assim melhorar o desempenho e atingir metas ou objetivos.
  
- **Correr riscos calculados**
  - Avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente antes de entrar em um negócio empresarial;
  - Agir para reduzir os riscos ou controlar resultados;
  - Colocar-se em situações apenas que implicam desafios ou riscos moderados.
  
- **Exigir qualidade e eficiência**
  - Encontrar maneiras de fazer as coisas: melhor, de forma mais rápida ou com menor custo;
  - Agir de maneira a fazer as coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência;
  - Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda padrões de qualidade previamente combinados.

- **Comprometer-se com o trabalho contratado**
  - Fazer um sacrifício pessoal ou dispende um esforço extraordinário;
  - Juntar-se aos empregados ou se colocar no lugar deles para terminar um trabalho;
  - Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade no longo prazo; acima do lucro de curto prazo.

### **Competências ligadas à capacidade de planejamento**

- **Ter disponibilidade e interesse de buscar informações**
  - Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
  - Investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- **Estabelecer metas**
  - Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que tem um significado pessoal;
  - Definir metas de longo prazo, claras e específicas;
  - Estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis.
- **Planejar e monitorar sistematicamente**
  - Planejar dividindo as tarefas de grande porte em subtarefas, aumentando a eficiência de controle;
  - Revisar os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias;
  - Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões mais acertadas.

### **Competências ligadas ao exercício do poder**

- **Persuadir e estabelecer redes de contato**
  - Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
  - Utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
  - Agir para desenvolver e manter as relações comerciais

- **Ter independência e autoconfiança**

- Buscar autonomia em relação a normas e controles de outros;
- Manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores;
- Expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

### **2.5.11 O mundo dos empreendedores**

Os brasileiros estão entre os povos mais empreendedores do mundo, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2004), superando países como Estados Unidos e Japão. O *ranking* é liderado pela Uganda na África.

Junto ao grande número de pequenas e médias empresas geradas, está também a alta taxa de mortalidade precoce até o terceiro ano de funcionamento, atingindo, segundo o Sebrae (2003), setenta e três por cento.

Grande parte dessa alta taxa de mortalidade precoce se deve a falta de planejamento adequado do negócio, bem como falta de habilidades administrativas.

Ser empreendedor de sucesso não é tarefa simples. Não basta apenas identificar oportunidades, é necessário muito mais, como: ser idealista, primar sempre pela qualidade, conquistar clientes, alavancar recursos para dinamizar suas idéias de negócios, saber administrar, buscar conhecimento do mercado e clientes constantemente, entre outros.

Empreendedores de sucesso são pessoas visionárias, capazes de transformar sonhos e idéias em realidade, estão sempre inovando e correndo riscos. Para transformar seus sonhos e idéias em realidade, sabem buscar os recursos necessários, como: capital, matéria-prima, mão-de-obra e tecnologia.

Um ponto importante a ser destacado, é que grande parte dos empreendedores que atingem o sucesso, tem alguma história de fracasso em sua carreira, no entanto, a perseverança e a aprendizagem com os próprios erros, são características que fazem parte das competências que levam os empreendedores ao sucesso.

Outro fator a ser destacado, é quanto à origem dos empreendedores. Nem sempre a decisão de empreender é motivada por traços de personalidade inatos, mas sim por dificuldade de encontrar emprego, vontade de assumir riscos e aproveitar oportunidades, influência familiar ou de amigos ou busca por independência profissional.

Quanto às características empreendedoras de sucesso, a criatividade é um talento fundamental. Não são todos os empreendedores que são extremamente criativos, existem aqueles que são mais e outros que são menos criativos, porém, um fator é comum entre eles, o permanente exercício de busca por novas oportunidades de negócios, através da observação constante do mundo a sua volta.

A observação constante, leva os empreendedores a estarem sempre inovando, procurando criar novos valores para o mercado, como novas formas de compra de produtos, dando ao cliente maior conforto e satisfação e assim, conquistando-lo.

Inovações eficazes ao contrário do que muita gente pensa, podem ser originadas e desenvolvidas a partir de pequenas coisas, o empreendedor precisa no entanto, saber além de visualizá-las, fazer os ajustes necessários para transformá-las em um negócio viável. Para isso, o empreendedor precisa também ter um bom conhecimento do produto e do mercado, valendo-se de todas as suas competências para alcançar o sucesso.

As características que um empreendedor deve possuir para chegar ao sucesso são inúmeras, divididas em conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos.

Estas características são classificadas, segundo o Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios, (2002):

- Possui forte intuição;
- É inovador e criativo;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir idéias;
- Está sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios;
- Tem iniciativa, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
- É pró-ativo (define o que quer e onde quer chegar, depois busca o conhecimento e recursos que lhe permitirão atingir o objetivo);
- Assume riscos, mas sempre tenta minimizá-los;
- Considera o fracasso um resultado comum, porém, aprende com os próprios erros para não cometê-los outra vez;
- É altamente comprometido com o que faz;
- É autônomo com relação a sua aprendizagem;
- É perseverante na superação de obstáculos;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- Conhece bem o ramo que atua;
- Sabe fixar metas e alcançá-las;

- Possui autodisciplina e é organizado no planejamento e na organização;
- Comunica-se com facilidade;
- É persuasivo;
- Sabe tecer rede de relações e as usa como suporte para atingir seus objetivos;
- Considera o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
- Cria um sistema próprio de relações com seus empregados;
- Avalia seu próprio comportamento para saber em que precisa se aprimorar.

Até algum tempo atrás (aproximadamente três décadas) acreditava-se que não era possível aprender a ser empreendedor e pessoas bem sucedidas nos negócios, nasciam predestinadas.

Atualmente este é um paradigma já superado. Empreendedores de sucesso são dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos, que os levam a atingir seus objetivos. Conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos por si próprio, praticando alguma atividade profissional ou através de instituições de ensino.

Um empreendedor deve procurar também sempre melhorar suas atitudes, buscando ser mais organizado, comunicar-se melhor com empregados, fornecedores e clientes, avaliar os riscos antes de entrar em um novo negócio, entre outros.

Conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser adquiridas ou melhoradas, porém o talento não é tão simples, pois são características inatas do sujeito. Algumas podem ser melhoradas, como persistência e comprometimento, mas outras são difíceis, como idealismo, intuição, capacidade de persuasão, entre outros.

Considerando que muitas características empreendedoras podem ser adquiridas ou melhoradas, a capacidade do empreendedor autoavaliar-se e identificar suas deficiências são muito importantes, pois dessa forma ele poderá se reciclar, tornando-se assim mais competente ou também buscar as características em outras pessoas, caso sejam essenciais à atividade.

Um outro ponto a ser abordado dentro do estudo de empreendedores é o fator fracasso. Muitos que são considerados atualmente como de sucesso, tiveram em sua trajetória alguma experiência negativa, mas a persistência e arte de aprender com os próprios erros, que são duas das várias características empreendedoras, os fazem redefinir seus objetivos e metas, replanejar sua estratégia e assim conseguir chegar ao sucesso.

No Brasil, segundo o Sebrae (2003) um dos fatores que mais contribuem para o fechamento das pequenas e médias empresas é a falta de planejamento adequado.

Instituições como o Sebrae, escolas e universidades brasileiras, vem oferecendo cursos de formação empreendedora, qualificando pessoas e o resultado disso é uma redução significativa na taxa de mortalidade empresarial, como pudemos observar no parágrafo anterior. No entanto, a taxa ainda é relativamente alta, comparada a países como Estados Unidos e Itália. Os Estados Unidos tem uma taxa de mortalidade de suas pequenas e médias empresas até o quinto ano de operação entre dez e vinte por cento. A Itália possui uma taxa de aproximadamente treze por cento.

Empreendedores devem aprimorar constantemente suas habilidades pessoais, estar sempre informado a respeito de tendências de mercado, formar equipes de trabalho competentes, saber negociar de forma eficiente, entre outros. Mas por outro lado, alguns fatores devem ser evitados de modo a não prejudicar o bom desenvolvimento do negócio.

Estes fatores são descritos como:

- **Desejo de obter lucro rapidamente:** este fator pode levar o empreendedor a pular fases importantes do desenvolvimento empresarial, como iniciar seu negócio com preços competitivos, o que pode ser uma estratégia eficiente de entrada no mercado. O pensamento de curto prazo pode também deixar a empresa vulnerável quanto a mudanças mercadológicas, como gostos e preferências da clientela e sistemática de vendas. A empresa poderá demorar muito tempo para se adaptar, deixar de ser competitiva e conseqüentemente ter que sair do mercado;
- **Não planejar adequadamente o empreendimento:** torna-se difícil administrar uma organização sem um planejamento adequado, pois é fundamental determinar fatores como: público alvo, quantidade a ser produzida, formas de distribuição, estratégias da concorrência, entre outros;
- **Ser muito perfeccionista:** não significa que o produto ou serviço não deva ter qualidade, mas de acordo com a dinâmica econômica atual, a agilidade torna-se um fator de grande importância;
- **Não mostrar a idéia com medo de que ela seja roubada:** o que pode parecer uma boa idéia para você não necessariamente pode ser uma boa oportunidade de mercado. Conversar com outras pessoas que entendem do assunto pode levá-lo a desenvolver uma estratégia mais eficaz e até a descobrir que não é um bom negócio;

- **Subestimar a concorrência:** um bom empreendedor tem que monitorar seus adversários, conhecer preços que o mercado está praticando, formas de pagamento, qualidade de seus produtos, promoções, formas de vendas e se possível os próximos passos que darão;
- **Superestimar o mercado:** é produzir acima da capacidade de absorção pela clientela, ficando com capital imobilizado, levando a ter falta de liquidez para honrar seus compromissos de curto prazo;
- **Desconhecer as características do setor em que vai trabalhar:** antes de entrar em mercados desconhecidos, o empreendedor deve procurar adquirir conhecimentos e informações a respeito do mesmo. Dessa forma ele poderá desenvolver estratégias mais eficientes e evitar supostas surpresas;
- **Ter paixão pelo produto que vai oferecer:** um empreendedor deve saber a hora de entrar no mercado e também a hora de sair. Não se deve manter um negócio apenas porque tem simpatia para com ele.
- **Ser impaciente:** a lucratividade na maioria dos negócios empresarial, não acontece imediatamente. A empresa tem que entrar no mercado, formar clientela, pagar seu investimento e somente após estas fases, começar a obter lucros mais expressivos;
- **Dimensionar mal os recursos humanos, financeiros e operacionais:** cabe ao empreendedor, utilizar-se da melhor forma possível os seus recursos. A má administração pode levar a empresa a perder eficiência produtiva, aumentando assim seus custos de produção, perder capital de giro, não honrar seus compromissos adequadamente, agravando o quadro de problemas até um ponto em que se tornarão de difícil resolução.
- **Não aceitar críticas:** saber ouvir críticas pode ser de grande importância para que o empreendedor “enxergue” suas supostas falhas operacionais e administrativas que podem acabar trazendo graves problemas para a organização;



- **Ter medo de não ser reconhecido:** algumas pessoas têm grande necessidade de reconhecimento. No entanto, esse fator pode desviar a atenção do empreendedor para o que realmente é importante para a organização, levando-o a valorizar fatores que podem não ser de grande importância, como a beleza de seu escritório ou mesmo da empresa como um todo.

O sucesso empreendedor depende da conexão de muitos fatores e nunca é garantido. Grande parte desse sucesso depende do idealismo do empreendedor, da definição de suas estratégias e da forma que ele administra a sua organização no presente.

#### **2.5.12 Perfil empreendedor segundo o Sebrae**

A pequena empresa tem sido vista como a solução para aqueles que sonham em livrar-se do emprego fixo e tornar-se independentes. Um sonho que muitas vezes não se concretiza. Mas isso porque as medidas do sucesso estão além da vontade de vencer. É preciso ter acima de tudo: competência, dedicação e talento.

Saber conviver com o risco e tirar proveito das oportunidades, são as características mais presentes da atividade empresarial, o que define realmente o perfil do empreendedor.

Ao contrário da maioria das pessoas o empreendedor é otimista e persistente. Ele tem a capacidade de identificar grandes oportunidades e a partir delas, geram recursos para buscar o sucesso.

Diversas características de personalidade que marcam o perfil do empreendedor podem ser denominadas como qualidades essenciais para se atingir o sucesso como empreendedor e conseqüentemente, do empreendimento.

Mas quem é o empreendedor. Pode-se considerar que é aquele indivíduo que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Ser empreendedor é exteriorizar aquilo que o indivíduo sempre foi e será. A palavra “empreendedor” tem tudo a ver com seu próprio ser.

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, empreendedores não são necessariamente aqueles que abrem um negócio.

Empreendedores são àquelas pessoas cujas características fogem do princípio estático, imutável. Para esses indivíduos a regra é “quebrar regras” e provar que tudo é possível com muita dedicação e empenho, desde as simples coisas até a construção de novos pensamentos, metodologias e práticas. Na vida de um empreendedor, o

“ser” é mais importante do que o “saber”. O “saber” se esfalece, fica obsoleto, já o “ser” não, este é constituído de essência, princípios, habilidades e principalmente de muitos relacionamentos.

A vida dos empreendedores, na maioria das vezes é cheia de dificuldades, por isso a criatividade e a capacidade de persuasão é uma característica importante nesses indivíduos.

Mas e aqueles que não obtiveram sucesso em seus negócios empresariais? Este é um aspecto importante a ser observado. O fracasso para um empreendedor é o caminho do sucesso, ele não se abate na primeira derrota, no entanto, ele aprende com seus próprios erros, se aperfeiçoa e através de sua persistência, continua procurando o sucesso até encontrá-lo.

Muitos associam os empreendedores como pessoas obcecadas por ganhar dinheiro. De fato há alguma relação sim, mas ele sabe que o dinheiro é consequência de um trabalho eficiente e bem estruturado.

Uma das características essenciais de um empreendedor para se chegar ao sucesso é conhecer seus limites, assim, antes de iniciar-se no mundo empresarial é importante realizar uma auto-avaliação, refletindo honestamente e objetivamente aspectos fundamentais de sua personalidade.

Algumas características são decisivas para que pretende entrar para o mundo dos negócios. São elas, segundo o Sebrae (2003).

- **Saber correr riscos:** os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-lo. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios e escolher os melhores caminhos a seguir;
- **Saber aproveitar oportunidades:** o empreendedor tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber o momento certo para dinamizar as oportunidades de negócio que o mercado oferece;
- **Conhecer o mercado:** quanto maior for o seu conhecimento sobre o mercado, maiores serão as suas chances de êxito na atividade. Se o indivíduo não possui nenhuma experiência no setor é necessário aprender através de livros, cursos ou conversando com empresários;
- **Ser organizado:** o empreendedor deve ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma

lógica e racional. A organização leva a execução de um trabalho mais eficiente, economizando tempo e dinheiro;

- **Saber tomar decisões:** o empreendedor deve tomar decisões corretas, para isso, precisa estar bem informado, analisar friamente as situações, avaliá-las e assim, ter maiores chances de escolher a solução mais adequada.
- **Liderança:** saber definir objetivos, orientar a realização, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas e motivá-las, ter relacionamento equilibrado com empregados, tudo isso é fundamental para que o empreendedor atinja o sucesso;
- **Ter talento:** todas as características relacionadas são importantes, mas esta é fundamental, pois com ela, o indivíduo transforma simples idéias em negócios lucrativos.
- **Ser independente:** o empreendedor precisa ser autônomo, autodidata (aprender sozinho) e assim determinar seus próprios caminhos;
- **Ser otimista:** nunca perder as esperanças é uma característica forte dos empreendedores de sucesso.

Por outro lado, o excesso em algumas dessas características pode levar o empreendedor ao fracasso. A independência excessiva, por exemplo, não querer trabalhar em equipe e delegar funções, muitas vezes pode implicar diretamente nos resultados a serem obtidos. O excesso de perfeccionismo pode aumentar o tempo gasto na obtenção da perfeição e muitas vezes inviabilizar os resultados.

### 3 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA

Até o fim dos anos da década de 1970 as pequenas e médias empresas eram consideradas irrelevantes para a economia de um país. A partir da década de 1990 a nova organização da produção começou a colocar cada vez mais, essas empresas como grandes geradoras de emprego e renda (GARCIA, 2000).

Por outro lado, o fator mortalidade destas mesmas empresas também é muito alto e assim, conseqüentemente o fato torna-se preocupante, segundo estudos desenvolvidos pelo Sebrae (2003).

Neste contexto, estudar as variáveis que levam ao surgimento das pequenas e médias empresas, os fatores externos e internos que afetam diretamente o desenvolvimento dessas empresas, torna-se de suma importância para empreendedores iniciantes e até mesmo os que já estão em atividade, pois o conhecimento de tais fatores pode auxiliá-los na condução de atitudes que lhes ofereçam melhores resultados.

Nesta linha de raciocínio, este trabalho se propõe a estudar, no que se refere aos indivíduos empreendedores do município de São José dos Campos, quatro pontos distintos e inter-relacionados dentro da atividade empreendedora, que formam o objeto deste estudo. São eles:

- **Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município**

Muitos fatores, dentro do estudo do empreendedorismo, ainda não são passíveis de consenso, mas dentre eles, o paradigma de que o sujeito empreendedor é um ser inato, já é descartado pelos estudiosos e instituições que desenvolvem trabalhos sobre o assunto. Desta forma, foram descritas dez possibilidades caracterizadas como principais, abstraídas da revisão da literatura, referentes à razão pela qual os indivíduos tornam-se empreendedores. Mais uma opção é relacionada, completando a questão, porém, esta é aberta, considerando a possibilidade da existência de algum fator diferente ou “inédito”.

- **Principais causas que levam o empreendedor ao insucesso**

Conforme apresentado no capítulo dois, a mortalidade precoce das pequenas e médias empresas no Brasil é bastante alta, segundo o Sebrae (2003).

Considerando tal fator, pretende-se diagnosticar se as principais variáveis causadoras do insucesso empreendedor no município estão relacionadas principalmente a:

- Falta de clientes, aumento da concorrência, políticas do governo, fornecedores (ambiente externo à organização);
- Falta de equipamentos, capital de giro e equipes de trabalho inadequadas (ambiente interno da empresa);
- Falta de habilidades gerenciais, ou seja, incompetência administrativa do empreendedor (indivíduo);
- Fatores não relacionados, porém existentes, a serem descritos como “outros”.

- **Existência de fatores essenciais para se atingir o sucesso**

Existem vários fatores descritos na revisão da literatura, que aumentam as chances de sucesso dos empreendedores. Dentre eles, competências e habilidades necessárias a um desempenho profissional eficiente e que estão ligados ao conhecimento tácito e explícito do indivíduo empreendedor.

Empreendedores de sucesso, em sua grande maioria, sempre possuem um ou mais fatores em especial para se obter êxito na atividade.

Considerando a descrição, pretende-se diagnosticar neste ponto a existência de fatores especiais não encontrados na revisão da literatura, condutores de indivíduos empreendedores ao sucesso. Em decorrência disso foi formulada uma questão aberta para a coleta das informações.

- **Competências empreendedoras imprescindíveis e comuns para se chegar ao sucesso**

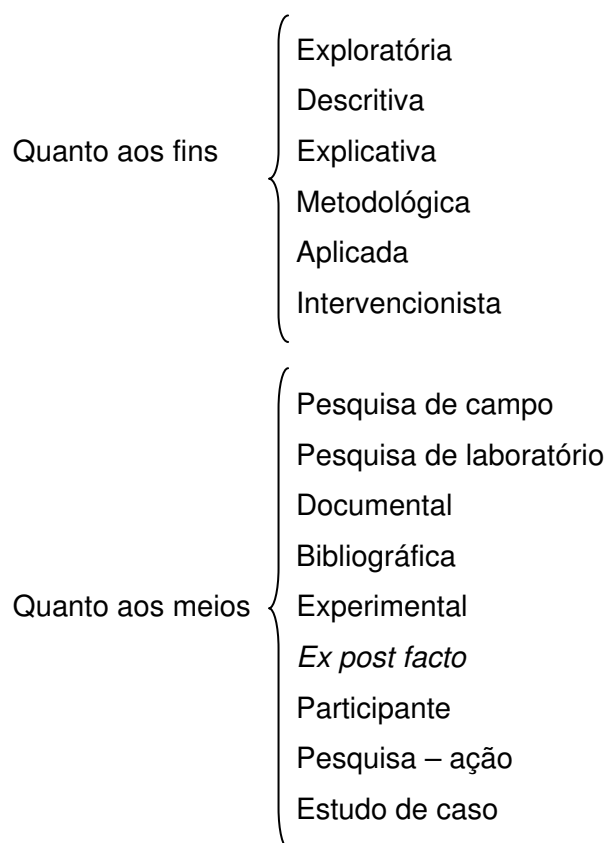
Estudiosos e instituições que desenvolvem estudos relacionados as competências ligadas ao sucesso empreendedor relacionam dezenas de fatores, considerados como os principais causadores do evento, conforme discutido no capítulo dois.

Esses fatores estão subdivididos em quatro competências, a serem descritas como: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos, que são consideradas como principais e essenciais para se atingir o sucesso empreendedor.

Neste contexto, pretende-se diagnosticar quais têm sido os principais fatores condutores ao sucesso do indivíduo empreendedor no município de São José dos Campos.

### 3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (2000) há vários tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. Dois desses critérios são:



A partir da descrição anterior, considerando a natureza e objetivo deste trabalho; quanto aos fins, foi utilizada a pesquisa exploratória.

O que justificou a sua utilização foi o fato de que esta pesquisa se propôs a estudar as características de uma determinada população, mais especificamente, empreendedores do município de São José dos Campos a partir de informações fornecidas por elas próprias.

Quanto aos meios, para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, que segundo Gil (1999) são aquelas desenvolvidas a partir de trabalhos de pesquisas de diversos autores referente a determinado assunto. As informações podem ser obtidas mediante a consulta de livros, opúsculos, periódicos entre outros.

Neste contexto, foram pesquisados referenciais teóricos da área em questão, documentos, relatórios e publicações de instituições que desenvolvem trabalhos na área de empreendedorismo.

A pesquisa de campo que é descrita por Vergara (2000) como sendo uma investigação empírica, desenvolvida em locais predeterminados. Neste contexto, ela foi utilizada neste estudo considerando que os sujeitos da pesquisa foram empreendedores caracterizados como de sucesso, situados no município de São José dos Campos.

Deve-se também considerar que o instrumento utilizado para coleta das informações foi um formulário, contendo duas questões fechadas, duas questões de natureza dupla e uma aberta.

### **3.2 Questões do formulário e sua construção**

Dentre as questões elaboradas para orientar a coleta, o registro, a análise dos dados e posteriormente, o desenvolvimento das respostas para as questões propostas por este estudo, de acordo com o seu objetivo, estão:

- **Como você se tornou um empreendedor?**

O objetivo desta questão foi diagnosticar quais são as principais razões pelas quais as pessoas tornam-se empreendedoras no município de São José dos Campos.

- **Você já teve insucesso em algum negócio como empreendedor?**

Esta questão teve como objetivo diagnosticar quais são as principais causas do insucesso dos empreendedores no município.

- **Você pode descrever algum conselho em especial para quem deseje tornar-se um empreendedor de sucesso?**

Esta foi uma questão aberta e teve como objetivo diagnosticar a existência de características importantes para o sucesso empreendedor no município e que não foram encontradas no estudo feito através das pesquisas bibliográficas.

- **Quais são os itens que você considera como sendo imprescindíveis para se chegar ao sucesso como empreendedor?**

Com esta questão levantou-se as principais características que levam os empreendedores do município de São José dos Campos ao sucesso.

Esta questão foi subdividida em: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos empreendedores.

### **3.3 A construção do formulário**

Segundo Vergara (2000) formulário é um termo intermediário entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito como no questionário, mas é o entrevistador que assinala as respostas que o respondente dá oralmente.

A formatação do formulário foi composta de uma questão aberta, duas fechadas e duas duplas. Questões abertas são aquelas em que o interrogado responde com suas próprias palavras. Questões fechadas são aquelas em que todas as respostas possíveis são determinadas previamente. Por fim, existem as “questões duplas”, ou seja, correspondem àquelas que apresentam alternativas preestabelecidas, mas também possibilitam a inclusão de outras respostas pelo pesquisado.

Quanto ao conteúdo das questões estas podem ser classificadas em diversas categorias, segundo Gil (1990) e estas podem ser referentes a: fatos, crenças, sentimentos, padrões de ação, comportamento presente e passado. Neste contexto, todas as questões da pesquisa, circundaram, quanto ao seu conteúdo, questões relativas a: padrões de ação, comportamento presente e passado de indivíduos empreendedores do município de São José dos Campos.

As variáveis descritas no formulário, que tem como propósito diagnosticar os conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos dos empreendedores que contribuíram para chegassem ao sucesso, foram fundamentadas nas descrições sobre competência desenvolvidas no capítulo 2 deste trabalho.

A primeira questão, quanto a sua formatação, é fechada e promove quatro questionamentos:

- O sujeito participou ou já adquiriu mais de um negócio empresarial?
- Alguma aquisição ou criação empresarial do sujeito, possui atualmente mais de cinco anos de operação no mercado?
- O sujeito pensa em desenvolver futuramente algum outro negócio empresarial ou promover melhorias no atual?
- O sujeito considera que um empreendedor sabe correr riscos em aquisições ou criação de novos negócios?



Esta questão não está atrelada diretamente ao objetivo proposto deste trabalho, no entanto, ela tem como princípio diagnosticar se o sujeito possui as características mínimas que o represente como um empreendedor de sucesso e assim, na seqüência, incluí-lo ou não no contexto da amostra.

O sujeito teve como alternativa de resposta “sim” ou “não” para cada item descrito nesta questão e para ser caracterizado como um empreendedor de sucesso, as respostas, baseadas nos estudos desenvolvidos através da revisão da literatura, deveriam ser todas “sim”.

A segunda questão é dupla, questionando como o sujeito tornou-se um empreendedor. Foram descritas dez opções fechadas e uma aberta, considerando a possibilidade de existência de respostas fora das que foram relacionadas previamente e que se caracterizassem como importantes para o resultado da pesquisa.

A terceira questão também é dupla e questiona se o sujeito já teve alguma experiência profissional negativa, ou seja, de insucesso. Sendo positiva a resposta, o sujeito deveria descrever se os motivos que o levaram a este fato foram relacionados:

- Ao ambiente externo da empresa, ou seja, variáveis como; falta de clientes, aumento da concorrência, políticas do governo e fornecedores sem qualidade;
- Ao ambiente interno da empresa, caracterizado por variáveis como: falta de equipamentos, gerenciamento inadequado ou trabalhar com pessoas inadequadas;
- A incompetência do próprio sujeito, ou seja, por não possuir variáveis relacionadas ao: conhecimento, habilidade, atitude ou talento;
- A outros fatores. Relacionando quais foram?

A quarta questão é aberta e questiona se o sujeito possui e pode descrever algum conselho em especial para quem deseje tornar-se um empreendedor.

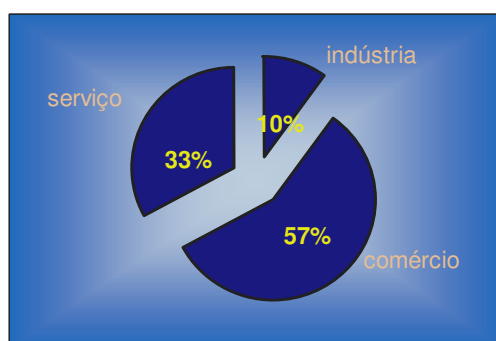
A quinta e última é fechada e questiona quais são as características imprescindíveis, descritas dentre: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos que um empreendedor, segundo a sua experiência, deve possuir para atingir o sucesso empresarial.

### 3.4 Sujeitos e local da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram indivíduos caracterizados como empreendedores de sucesso e que desenvolvem suas atividades profissionais no município de São José dos Campos.

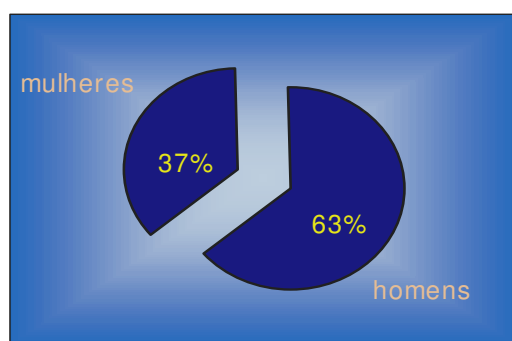
Os dados referente às respectivas áreas de atuação dos sujeitos estão relacionados na Figura 1. Estas áreas são inerentes ao: comércio, prestação de serviços e indústria.

- 57% área de comércio;
- 33% área de serviços;
- 10% área de indústria.



**Fonte: Elaborado pelo autor**  
**Figura 1 – Empreendedores entrevistados, segundo a sua área de atuação**

Quanto ao sexo a amostra foi a seguinte: 63% homens e 37% mulheres e os dados estão relacionados na Figura 2.



**Fonte: Elaborado pelo autor**  
**Figura 2 – Empreendedores entrevistados, segundo o sexo**

Para identificá-los foi adotado como critério o enquadramento em 4 situações, consideradas comuns dentre as diversas levantadas e que caracterizam um empreendedor de sucesso, fato que pôde ser observado no capítulo dois deste estudo.

Neste contexto foram considerados empreendedores de sucesso, os indivíduos que:

- **Já participaram da criação ou já adquiriram mais de um negócio empresarial**

Esta questão considera que o empreendedor de sucesso é aquele que é efetivamente competente e não apenas potencialmente competente. Indivíduos potencialmente competentes, segundo Resende (2000) são aqueles que tem conhecimento sobre determinado assunto ou produto, mas não sabem colocá-lo em prática, possuem o “saber” mas não o “saber fazer”. Por outro lado, indivíduos efetivamente competentes são aqueles que tem o conhecimento e sabem dinamizá-lo de forma a desenvolver um produto ou serviço, produzi-lo ou comercializá-lo. Eles são possuidores do “saber” e do “saber fazer”.

- **Tenham adquirido ou criado um negócio empresarial e que este tenha pelo menos cinco anos de atividade no mercado**

A grande contingência das pequenas e médias empresas fechadas no Brasil, segundo o Sebrae (2003) ocorre até o terceiro ano de operação, ou seja, setenta e três por cento. Esta percentagem é regressiva com o passar dos anos e sendo assim, empresas que conseguem chegar até o quinto ano de atividade, conseqüentemente, terão as suas chances de insucesso reduzidas.

- **Sejam dinâmicos, isto é, que estejam procurando novas oportunidades de negócios constantemente ou também, que estão promovendo freqüentemente melhorias no seu negócio atual e obtendo crescimento empresarial**

Esta questão se alicerçou no fato de que o empreendedor de sucesso, descrito na revisão da literatura deste trabalho é dentre as suas várias características, aquele que está sempre buscando criar ou adquirir novas oportunidades de negócios.

Considerou também que o empreendedor é um sujeito que tem grande predisposição para criar e está sempre a procura de novos desafios.

- **Considerem que sabem correr riscos em negócios empresariais**

Esta é uma característica comum citada pelos vários estudiosos e órgãos que desenvolvem trabalhos na área de empreendedorismo, descrita na revisão da literatura deste trabalho.

Ao contrário do que muita gente tende a pensar, segundo descrições observadas no capítulo dois deste estudo, empreendedores de sucesso não são indivíduos com grande propensão ao risco. Os seus novos negócios são sempre muito bem planejados.

Desta forma, os sujeitos foram escolhidos segundo esses quatro critérios. Para localizá-los, utilizou-se o conhecimento do próprio autor, orientadores da pesquisa e indicações dos próprios empreendedores à medida que foram desenvolvidas as pesquisas de campo.

Buscou-se também, além de informações decorrentes de empreendedores da área de comércio e serviço, empreendedores da área industrial. Para tal, utilizou-se da ASSECRE (Associação empresarial das Chácaras Reunidas), bairro industrial do município de São José dos Campos, possuidor de pequenas e médias empresas.

### **3.5 Porque desenvolver a pesquisa no município de São José dos Campos?**

O município de São José dos Campos caracteriza-se atualmente como sendo a segunda cidade do estado de São Paulo no que se refere a arrecadação fiscal. O município configura atualmente entre os principais pólos de desenvolvimento econômico do país.

Nas últimas décadas, São José dos Campos vem apresentando importantes transformações em sua estrutura econômica, reestruturando o seu sistema produtivo industrial, caracterizando-se como principal pólo tecnológico-industrial do estado de São Paulo (SEADE, 2003).

Segundo pesquisa do SEADE (2003) o município é possuidor do maior número estabelecimentos comerciais, industriais e prestadores de serviço na região do Vale do Paraíba.

A proximidade geográfica do município com a capital paulista é um fator que se apresenta como uma vantagem e uma desvantagem ao mesmo tempo para o crescimento da atividade empreendedora no município, ou seja, de um lado traz benefícios em questão de logística e infra-estrutura ligadas a prestação de serviços e aquisição de produtos, por outro lado, o município acaba criando uma certa

comodidade e dependência da capital paulista, situação que acaba funcionando como desensentivadora para o desenvolvimento de novos negócios.

A Tabela 3 descreve a situação, comparando os quatro maiores municípios do Vale do Paraíba, ou seja: São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba.

**Tabela 3 – Estabelecimentos empresariais nas quatro principais cidades do Vale do Paraíba**

<b>CIDADE</b>	<b>SÃO JOSÉ</b>	<b>TAUBATÉ</b>	<b>JACAREÍ</b>	<b>PINDA</b>
<b>EMPRESA</b>				
Comercial	3.800	1.800	988	642
Serviços	3.533	1.458	953	523
Indústrias	811	501	312	213
<b>Total</b>	<b>8.144</b>	<b>3.759</b>	<b>2.253</b>	<b>1.378</b>

**Fonte: Fundação Sistema Estadual de Análise de dados (SEADE 2003)**

Considerando as descrições referentes ao município que relatam a importância do mesmo no cenário econômico do Estado de São Paulo e nacional, este foi escolhido como local desejável para realização desta pesquisa. Prosseguindo, considera-se também, que em decorrência da nova reestruturação da produção, ou seja, grandes empresas priorizando suas atividades “fins” e delegando suas atividades “meios” às pequenas e médias empresas; o estudo referente ao indivíduo empreendedor do município de São José dos Campos torna-se de grande importância, pois com um conhecimento maior de suas características, pode-se delinear novos planos de ação, contribuindo assim, para melhorar a qualidade empreendedora e conseqüentemente, para a redução da alta taxa de mortalidade precoce dos novos negócios no município.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados referem-se à entrevista realizada junto a trinta empreendedores do município de São José dos Campos.

Os fatores determinantes para a análise dos sujeitos possuem como base o destaque empresarial em sua área de atuação.

A seguir serão descritas as análises dos dados referentes as:

- Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município;
- Principais causas que levam os empreendedores ao insucesso profissional;
- Características “especiais” que contribuem para que atinjam o sucesso;
- Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor.

### 4.1 Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município

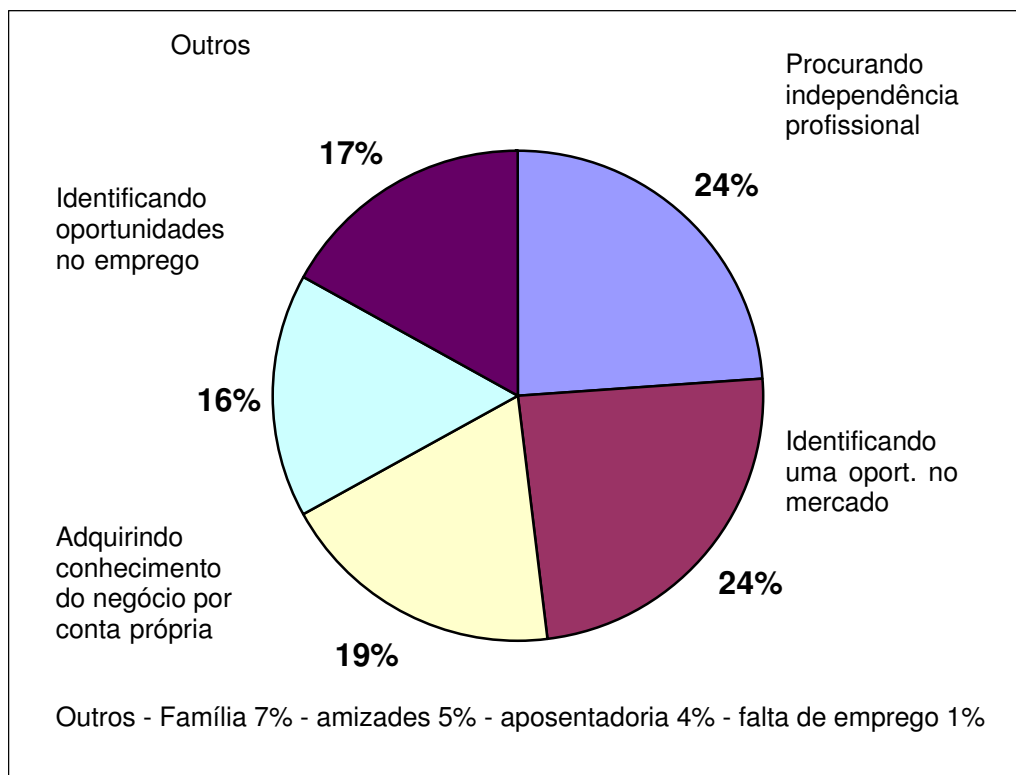
Foram apresentadas dez opções fechadas e uma aberta aos sujeitos, consideradas como as mais comuns dentre o estudo realizado no capítulo dois deste trabalho, visando diagnosticar como os indivíduos tornam-se empreendedores no município. Os resultados obtidos estão descritos na Tabela 4.

**Tabela 4 – Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Herança ou exemplo dentro da família	7
2	Exemplo de círculos de amizades	5
3	Identificando oportunidades no emprego onde trabalhou	16
4	Identificando uma oportunidade no mercado	24
5	Adquirindo conhecimento do negócio por conta própria	19
6	Fazendo curso de empreendedorismo	0
7	Franquia	0
8	Por falta de opção de emprego	1
9	Procurando uma atividade após a aposentadoria	4
10	Procurando independência profissional	24
11	Outros	0

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Na Figura 3 são apresentados os dados em forma gráfica, referente as principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município.



**Fonte: Elaborado pelo autor**  
**Figura 3 - Principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município**

Os resultados mais expressivos apontam que as principais razões pelas quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município de São José dos Campos são respectivamente por: identificar uma oportunidade no mercado (24%), procurar independência profissional (24%), adquirir conhecimento do negócio por conta própria, ou seja, se informar, abrir o negócio e aprender administrá-lo com a prática diária (19%) e identificar oportunidades no emprego onde trabalhou (16%).

Os outros fatores não apontaram resultados tão expressivos, sendo: herança familiar (7%), exemplo de círculos de amizades (5%) e procurando atividade após a aposentadoria (4%).

Não houve a ocorrência de nenhuma outra razão que os levaram a se tornarem empreendedores além daquelas que foram predeterminadas.

As demais razões, ou seja, que não foram citadas anteriormente, obtiveram resultados considerados insignificantes, sendo estes menores ou igual a um por cento (Fazendo curso de empreendedorismo e franquia).

## 4.2 Principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional

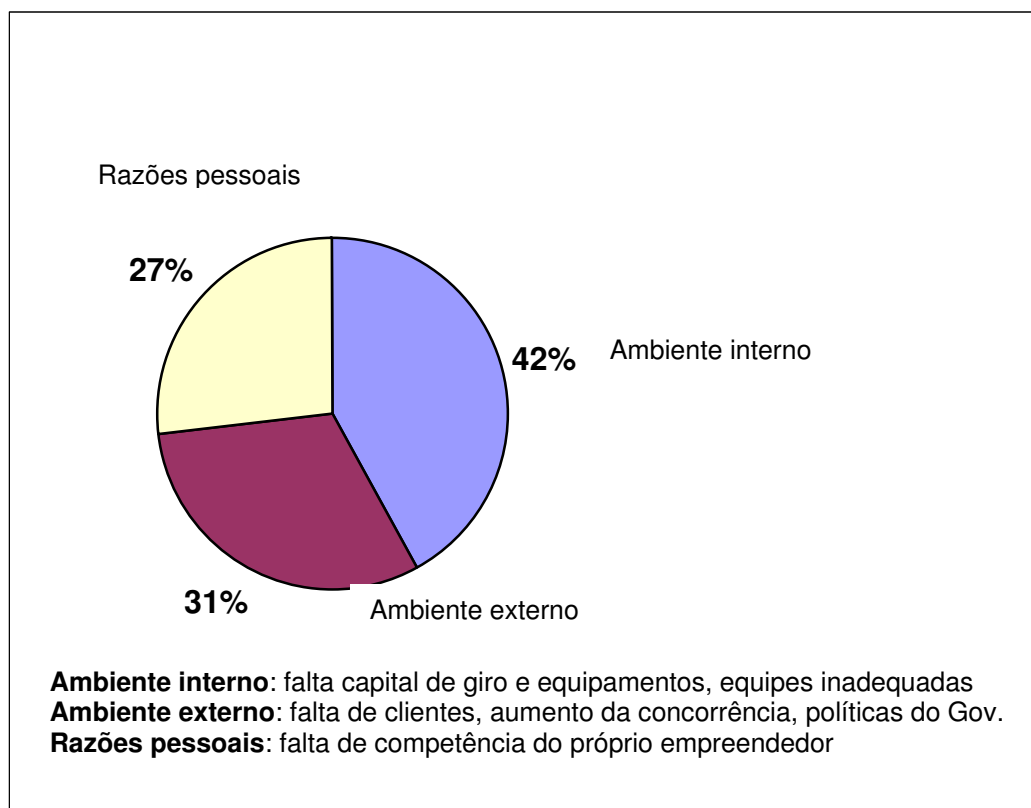
Nesta questão foram apresentados aos indivíduos três opções fechadas, relacionadas em função da revisão da literatura deste estudo e uma opção aberta.

Os resultados obtidos concentraram-se totalmente nas opções fechadas, pois não houve nenhuma descrição feita por parte dos sujeitos a ser relacionada na opção aberta. As respostas obtidas estão descritas na Tabela 5 e Figura 4.

**Tabela 5 - Principais fatores que levam os empreendedores ao insucesso profissional no município**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Ambiente externo	31
2	Ambiente interno	42
3	Falta de competência do indivíduo	27

**Fonte: Elaborado pelo autor**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

**Figura 4 - Principais fatores que levam os empreendedores ao insucesso profissional no município**



Quanto às principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional; os resultados apontam que a principal razão se refere ao ambiente interno da empresa (42%); ou seja, por falta de equipamentos adequados e mais eficientes que poderiam trazer maior produtividade e qualidade à produção, falta de capital de giro, fator que proporciona grandes dificuldades ao empreendedor no sentido de compra matéria prima, manutenção de suas despesas operacionais e promoções de financiamentos de vendas de curto prazo aos seus clientes. Ainda dentro da mesma questão, também faz parte do insucesso empreendedor referente ao ambiente interno da empresa a formação de equipes de trabalho ineficientes e/ou desonestas.

O insucesso empreendedor decorrente de problemas referente ao ambiente externo à organização e por falta de competência do próprio empreendedor não apresentou grandes diferenças percentuais, sendo respectivamente 31% e 27%. Ambiente externo refere-se a falta de clientes, aumento da concorrência, políticas do governo, fornecedores. Falta competência corresponde a falta de características relacionadas a conhecimentos, habilidades, atitudes e talento empreendedor.

#### **4.3 Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial**

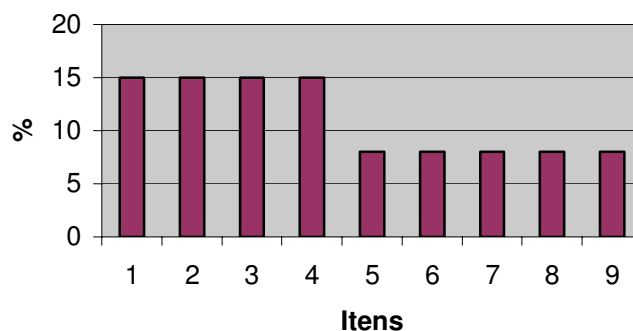
Esta questão, que foi aberta, teve como objetivo diagnosticar a suposta existência de competências importantes para o sucesso dos empreendedores no município. Foram chamadas de especiais por não terem sido abstraídas a partir da revisão da literatura deste estudo. Como resultado foram identificadas nove competências que estão relacionadas Tabela 6.

**Tabela 6 – Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial**

<b>ITENS</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>%</b>
1	Trabalhar honestamente	15
2	Estar sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios	8
3	Atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e de sair do negócio	15
4	Evitar sociedade se possível	15
5	Reinvestir os lucros maciçamente na empresa	8
6	Preocupar-se constantemente com a concorrência	8
7	Procurar oportunidades de negócio com retorno inv. mais rápidas	15
8	Gostar do que faz	8
9	Não contrair empréstimos financeiros sem convicto do faturamento	8

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A seguir as características são também relacionadas na Figura 5, os nove itens referentes às características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial.



#### Legenda

1. Trabalhar honestamente
2. Atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e também de sair do negócio
3. Evitar sociedade se possível
4. Procurar oportunidades de neg. em que o retorno do invest. sejam mais rápidas
5. Reinvestir os lucros maciçamente na empresa
6. Preocupar-se constantemente com a concorrência
7. Estar sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios
8. Gostar do que faz
9. Não contrair empréstimos financeiros para fazer investimentos se não estiver convicto do faturamento a ser obtido

**Fonte: Elaborado pelo autor**

**Figura 5 - Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial**

Nesta questão foram identificadas nove características citadas pelos indivíduos, que não estavam relacionadas diretamente no formulário, pois a questão era aberta. Estas foram consideradas como sendo de grande importância para se chegar ao sucesso empresarial no município.

As quatro principais são: trabalhar honestamente, atentar-se para a análise da melhor hora de entrar e também de sair do negócio, evitar sociedade e procurar oportunidades de negócios em que o retorno do investimento sejam mais rápidos.

Outras cinco, menos importantes, mas expressivas, foram: estar sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios, reinvestir os lucros maciçamente na empresa, preocupar-se constantemente com a concorrência, gostar do que faz profissionalmente e não contrair empréstimos financeiros para fazer investimentos se não estiver convicto do faturamento a ser obtido.

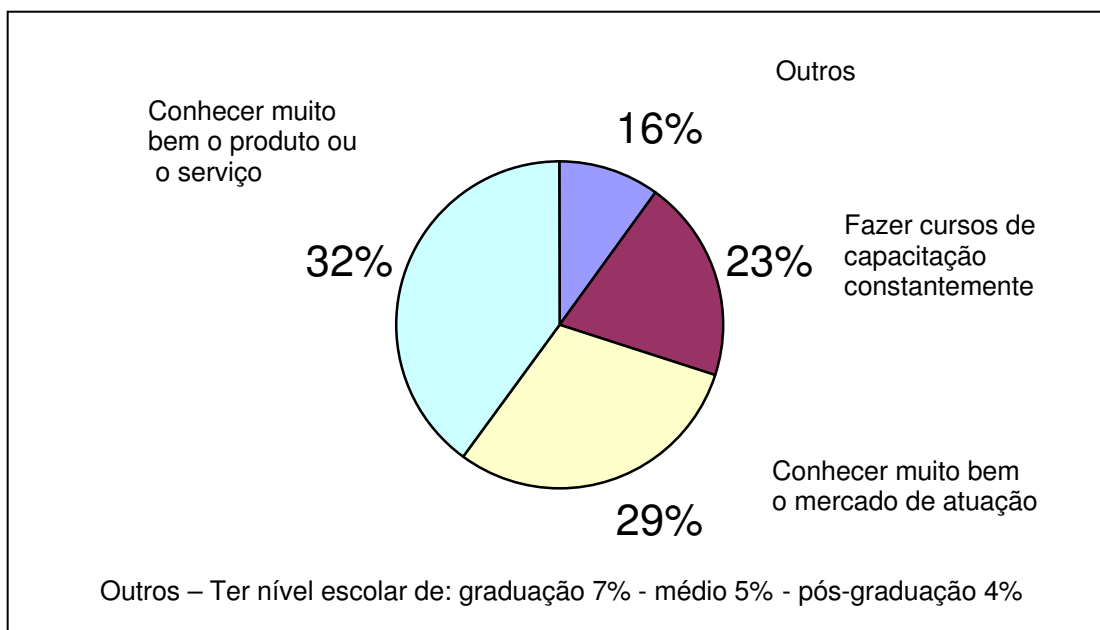
#### 4.4 Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município

Esta questão foi dividida em quatro partes, ou seja, características relacionadas ao conhecimento, habilidades, atitudes e talentos do empreendedor. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 7 e Figura 6.

**Tabela 7 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao conhecimento**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Ter nível escolar médio	5
2	Ter nível escolar de graduação	7
3	Ter nível escolar de pós-graduação	4
4	Fazer cursos de capacitação constantemente	23
5	Conhecer muito bem o produto ou serviço	32
6	Conhecer muito bem o mercado de atuação	29

Fonte: Elaborado pelo autor



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 6 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao conhecimento**

O conhecimento corresponde ao “Saber” necessário para se chegar ao sucesso.

As características imprescindíveis relacionadas ao conhecimento, segundo a pesquisa e para se chegar ao sucesso, são por ordem decrescente: conhecer muito

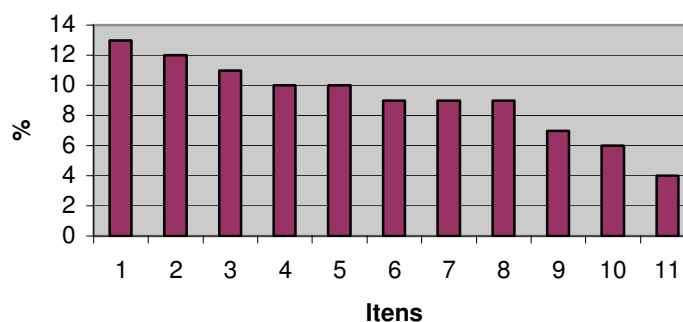
bem o produto ou serviço (32%), conhecer muito bem o mercado de atuação (29%) e fazer cursos de capacitação constantemente (23%).

Os outros três itens não obtiveram resultados expressivos, proporcionalmente aos descritos anteriormente. Dentre eles, que foram todos relacionados ao nível de escolaridade, ter nível de graduação aparentemente corresponde ao mais desejado e satisfatório no que se refere à contribuição para se chegar ao sucesso empreendedor. Os dados são apresentados na Tabela 8 e Figura 7.

**Tabela 8 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas a habilidade**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Saber planejar, definir metas e buscar atingi-las	12
2	Saber monitorar a atividade constantemente	9
3	Manter redes de contato	9
4	Saber negociar	7
5	Saber delegar	13
6	Saber tomar decisões e mudar de estratégia	6
7	Saber formar equipes e motivá-las	11
8	Saber reconhecer seus próprios limites	9
9	Relacionar-se bem com seus empregados	10
10	Ser polivalente	4
11	Manter rígido controle financeiro sobre a empresa	10

Fonte: Elaborado pelo autor



**Legenda**

- |  |  |
|--|--|
| 1. Saber delegar                                     | 7. Saber monitorar a atividade constantemente  |
| 2. Saber planejar, definir metas e buscar atingi-las | 8. Saber reconhecer seus próprios limites      |
| 3. Saber formar equipes e motivá-las                 | 9. Saber negociar                              |
| 4. Relacionar-se bem com seus empregados             | 10. Saber tomar decisões e mudar de estratégia |
| 5. Manter rígido controle financ. sobre a empresa    | 11. Ser polivalente                            |
| 6. Manter redes de contato                           |  |

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 7 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas a habilidade**

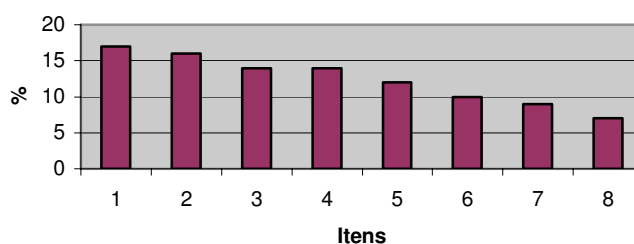
Habilidade, segundo o Ferreira (1993) “é a aptidão ou capacidade de se fazer algo”. Neste contexto, correspondem ao “Saber fazer” de um empreendedor.

As habilidades imprescindíveis para se chegar ao sucesso segundo a pesquisa são respectivamente e em ordem decrescente, saber: delegar (13%), planejar definir metas e buscar atingi-las (12%), formar equipes e motivá-las (11%), relacionar-se bem com seus empregados (10%), manter rígido controle financeiro sobre a empresa (10%), monitorar a atividade constantemente (9%), manter redes de contato (9%), conhecer seus próprios limites (9%), negociar (7%), tomar decisões e mudar de estratégia (6%) e ser polivalente (4%). Aparentemente todos os itens apresentados, são importantes para que o empreendedor atinja o sucesso. Os resultados estão descritos Tabela 9 e Figura 8.

**Tabela 9 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas a atitude**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Correr riscos apenas calculados	10
2	Ser comprometido	12
3	Ser exigente quanto a qualidade e eficiência	16
4	Trabalhar mais do que os outros se necessário	7
5	Manter clientes satisfeitos	17
6	Ter iniciativa	14
7	Buscar informar-se constantemente	14
8	Buscar novas oportunidades constantemente	9

Fonte: Elaborado pelo autor



#### Legenda

- |   |  |
|---|--|
| 1. Manter clientes satisfeitos                  | 5. Ser comprometido                              |
| 2. Ser exigente quanto à qualidade e eficiência | 6. Correr riscos apenas calculados               |
| 3. Ter iniciativa                               | 7. Buscar novas oportunidades constantemente     |
| 4. Buscar informar-se constantemente            | 8. Trabalhar mais do que os outros se necessário |

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 8 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas a atitude**

Atitude, segundo Amora (1999) são ações em face de determinadas situações que os indivíduos desenvolvem. Para Robbins (1998) é um conjunto de três componentes: cognição, afeto e comportamento.

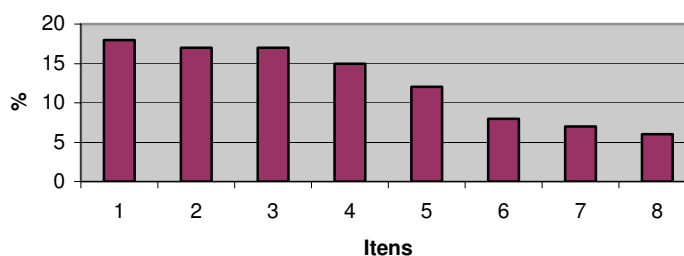
As atitudes imprescindíveis para se chegar ao sucesso como empreendedor, segundo a pesquisa, são as seguintes, em ordem decrescente: manter clientes satisfeitos (17%), ser exigente quanto a qualidade e eficiência (16%), ter iniciativa (14%), buscar informar-se constantemente (14%), ser comprometido (12%), correr riscos apenas calculados (10%), buscar novas oportunidades constantemente (9%) e trabalhar mais do que os outros se necessário (7%).

O item “trabalhar mais do que os outros se necessário” e “buscar novas oportunidades constantemente” foram os que obtiveram menor predominância. Os resultados são apresentados na Tabela 10 e Figura 9.

**Tabela 10 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao talento**

ITENS	ESPECIFICAÇÃO	%
1	Ser persistente	18
2	Ser criativo	15
3	Ser persuasivo	12
4	Ser intuitivo	8
5	Ser idealista	6
6	Ter bom senso	17
7	Ser autoconfiante	17
8	Ser independente	7

Fonte: Elaborado pelo autor



**Legenda**

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. Ser persistente   | 5. Ser persuasivo   |
| 2. Ter bom senso     | 6. Ser intuitivo    |
| 3. Ser autoconfiante | 7. Ser independente |
| 4. Ser criativo      | 8. Ser idealista    |

Fonte: Elaborado pelo auto

**Figura 9 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a atitude**

Talento segundo o Ferreira (1993) é um dom natural ou adquirido, inteligência excepcional.

Talento não se ensina. Assim, portanto, a falta de empregados qualificados é muitas vezes o primeiro obstáculo para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

Quanto aos resultados decorrentes da pesquisa, relacionados aos talentos imprescindíveis para que um empreendedor possa chegar ao sucesso, estes foram os seguintes e em ordem decrescente: persistência (18%), bom senso (17%), autoconfiança (17%), criatividade (15%), persuasão (12%), intuição (8%), independência (7%) e idealismo (6%).

Destacaram-se como talentos imprescindíveis para se chegar ao sucesso, segundo os entrevistados: persistência, bom senso, autoconfiança, criatividade e persuasão.

Intuição, independência e idealismo caracterizaram-se como de menor importância, porém, não deixam de ser relevantes na busca pelo sucesso empreendedor.

#### 4.5 Perfil do empreendedor Joseense

Através das informações relacionadas nos subcapítulos anteriores, descritas em função dos dados obtidos com as entrevistas desenvolvidas com empreendedores do município de São José dos Campos, torna-se possível traçar-lhes um perfil dos mesmos, de acordo com o objetivo proposto pela pesquisa.

Com relação ao surgimento do indivíduo empreendedor, os dados estão relacionados na Tabela 11, por ordem de importância, ou seja, o primeiro o mais importante e o sexto o de menor grau de importância.

**Tabela 11 – Principais motivos pelos quais os indivíduos tornam-se empreendedores no município, por ordem**

<b>ORDEM</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
1. <sup>o</sup>	Identificando uma oportunidade no mercado Procurando independência profissional
2. <sup>o</sup>	Adquirindo conhecimento do negócio por conta própria
3. <sup>o</sup>	Identificando oportunidades no emprego onde trabalhou
4. <sup>o</sup>	Herança familiar
5. <sup>o</sup>	Exemplo de círculos de amizade
6. <sup>o</sup>	Procurando atividade após a aposentadoria

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Quanto as principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso, os dados são relacionados na Tabela 12.

Estes dados referem-se ao ambiente externo e interno da empresa e por e falta de competência do próprio empreendedor.

**Tabela 12 – Principais causas que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO
1. <sup>o</sup>	Ambiente externo
2. <sup>o</sup>	Ambiente interno
3. <sup>o</sup>	Falta de competência do indivíduo

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Com relação as características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial, os dados são relacionados na Tabela 13.

Estes dados estão relacionados em dois grupos, sendo o primeiro com o maior grau de importância, ou seja, trabalhar honestamente, procurar oportunidades de negócios em que o retorno do investimento sejam mais rápidas, atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e também de sair do negócio e evitar sociedade se possível.

**Tabela 13 – Características especiais que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO
1. <sup>o</sup>	Trabalhar honestamente Procurar oportunidades de negócio em que o retorno do investimento sejam mais rápidos Atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e também de sair do negócio Evitar sociedade
2. <sup>o</sup>	Reinvestir os lucros maciçamente na empresa Preocupar-se constantemente com a concorrência Estar sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios Gostar do que faz Não contrair empréstimos financeiros para fazer investimentos se não estiver convicto do faturamento a ser obtido

**Fonte: Elaborado pelo autor**



Com relação as características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, ou seja, conhecer muito bem o produto ou serviço, conhecer muito bem o mercado de atuação, fazer cursos de capacitação constantemente, ter nível escolar de graduação, ter nível escolar médio e ter nível escolar de pós-graduação, os dados são apresentados na Tabela 14.

**Tabela 14 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao conhecimento, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO
1. <sup>o</sup>	Conhecer muito bem o produto ou serviço
2. <sup>o</sup>	Conhecer muito bem o mercado de atuação
3. <sup>o</sup>	Fazer cursos de capacitação constantemente
4. <sup>o</sup>	Ter nível escolar de graduação
5. <sup>o</sup>	Ter nível escolar médio
6. <sup>o</sup>	Ter nível escolar de pós-graduação

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Com relação às características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas a habilidade, como: saber delegar, saber planejar, definir metas e buscar atingi-las, saber formar equipes e motivá-las, relacionar-se bem com seus empregados, relacionar-se bem com seus empregados, entre outras, os dados são relacionados na Tabela 15.

**Tabela 15 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas a habilidade, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	%
1. <sup>o</sup>	Saber delegar	13
2. <sup>o</sup>	Saber planejar, definir metas e buscar atingi-las	12
3. <sup>o</sup>	Saber formar equipes e motivá-las	11
4. <sup>o</sup>	Relacionar-se bem com seus empregados	10
	Relacionar-se bem com seus empregados	
5. <sup>o</sup>	Saber monitorar a atividade constantemente	
	Saber reconhecer seus próprios limites	9
	Manter redes de contato	
6. <sup>o</sup>	Saber negociar	7
7. <sup>o</sup>	Saber tomar decisões e mudar de estratégia	6
8. <sup>o</sup>	Ser polivalente	4

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Com relação as características imprescindíveis que contribuem para sucesso do empreendedor no município relacionadas a atitude, ou seja, manter clientes satisfeitos, ser exigente quanto a qualidade e eficiência, ter iniciativa, buscar informar-se constantemente, ser comprometido, correr riscos apenas calculados, buscar novas oportunidades constantemente, trabalhar mais do que os outros se necessário os resultados estão apresentados na Tabela 16.

**Tabela 16 - Características imprescindíveis que contribuem para sucesso do empreendedor no município relacionadas a atitude, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	%
1. <sup>o</sup>	Manter clientes satisfeitos	17
2. <sup>o</sup>	Ser exigente quanto a qualidade e eficiência	16
3. <sup>o</sup>	Ter iniciativa	14
4. <sup>o</sup>	Buscar informar-se constantemente	14
5. <sup>o</sup>	Ser comprometido	12
6. <sup>o</sup>	Correr riscos apenas calculados	10
7. <sup>o</sup>	Buscar novas oportunidades constantemente	9
8. <sup>o</sup>	Trabalhar mais do que os outros se necessário	7

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A seguir é descrita a Tabela 17, que contém as características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município, relacionadas ao talento, ou seja, ser persistente, ter bom senso, ser autoconfiante, ser criativo, ser persuasivo, ser intuitivo, ser independente e ser idealista.

**Tabela 17 - Características imprescindíveis que contribuem para o sucesso do empreendedor no município relacionadas ao talento, por ordem**

ORDEM	ESPECIFICAÇÃO	%
1. <sup>o</sup>	Ser persistente	18
2. <sup>o</sup>	Ter bom senso	17
3. <sup>o</sup>	Ser autoconfiante	17
4. <sup>o</sup>	Ser criativo	15
5. <sup>o</sup>	Ser persuasivo	12
6. <sup>o</sup>	Ser intuitivo	8
7. <sup>o</sup>	Ser independente	7
8. <sup>o</sup>	Ser idealista	6

**Fonte: Elaborado pelo autor**

#### 4.5.1 Comentários sobre o perfil do empreendedor Joseense

Dentro da elaboração deste trabalho e de acordo com o objetivo proposto:

- Quais são as principais razões sobre as quais as pessoas tornam-se empreendedores?
- Qual é a principal causa do insucesso dos empreendedores. Ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, legislação, políticas econômicas), ambiente interno (equipamentos, procedimentos, pessoas) ou fatores pessoais (falta de talento, habilidade, atitude ou conhecimento)?
- Existe alguma característica em especial, que leva o empreendedor a atingir o sucesso?
- Existem diferenças entre as características empreendedoras (conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos) que levam ao sucesso, citadas pelos referenciais teóricos e as descritas pelos próprios empreendedores?

Puderam ser observadas:

Quanto à questão “a”, que visou diagnosticar quais são as principais razões sobre as quais as pessoas tornam-se empreendedores no município de São José dos Campos, duas razões caracterizaram-se como mais representativas, ou seja, procurando independência profissional e identificando uma oportunidade de negócio no mercado.

Duas razões que não foram tão representativas quanto às citadas anteriormente, mas que foram também bastante significativas, de acordo com as pesquisas, referentes as principais razões pelas quais as pessoas tornam-se empreendedores no município, foram: adquirindo conhecimento do negócio por conta própria e identificando oportunidades no emprego onde trabalhou.

As razões herança familiar, exemplo de círculos de amigos, procurando atividade após a aposentadoria e por falta de opção de emprego, foram diagnosticadas na pesquisa, mas todas obtiveram um resultado pouco significativo proporcionalmente às razões citadas anteriormente.

Referente a questão “b”, que objetivou diagnosticar quais são as principais causas do insucesso dos empreendedores no município, se são relacionadas ao ambiente externo da empresa (clientes, concorrentes, fornecedores, legislação, políticas econômicas), ambiente interno da empresa (equipamentos, falta de capital de giro, procedimentos, pessoas) ou fatores pessoais (falta de talento, habilidade,

atitude ou conhecimento), as pesquisas apontaram que a principal causa se refere ao ambiente interno da empresa.

Causas relacionadas ao ambiente externo da empresa, que levam os empreendedores do município ao insucesso profissional não foram tão representativas quanto às relacionadas ao ambiente interno da organização segundo as pesquisas, porém, obtiveram um resultado significativo, não devendo ser descartado, pelo contrário, devem ser enfatizadas em estudos referentes ao problema do insucesso empreendedor, como por exemplo, em programas de formação ou reciclagem de empreendedores, que visem aumentar o sucesso das pequenas e médias empresas da região.

Em terceiro e último lugar, ficaram as razões pessoais, ou seja, ligadas ao próprio indivíduo. De acordo com a percentagem obtida, esta ficou bastante próxima das relacionadas ao ambiente externo da organização, podendo-se entender, que a falta de habilidades administrativa influencia consideravelmente os resultados da empresa.

Com relação à questão “c”, que de acordo com o objetivo da pesquisa foi diagnosticar a existência de características especiais relacionadas ao conhecimento, habilidade, atitude e talento empreendedor, assim chamadas por terem sido abstraídas por pergunta aberta, diretamente dos pesquisados e que os conduzem ao sucesso profissional, os resultados apontaram nove características, que foram relacionadas em dois grupos por ordem de importância.

No primeiro grupo foram: trabalhar honestamente, procurar oportunidades de negócio em que o retorno do investimento seja mais rápido, atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e também de sair do negócio e evitar sociedade.

Trabalhar honestamente é importante, segundo os pesquisados, no sentido de que atuando de forma desonesta o empreendedor poderá “e normalmente consegue”, obter vantagens financeiras, aumentando a sua lucratividade. No entanto, com o passar do tempo o que é feito de desonesto acaba sendo descoberto pelos órgãos fiscalizadores do governo e clientela, dessa forma acaba prejudicando ou até inviabilizando o negócio. Por isso, a longevidade de um negócio está bastante relacionada ao trabalho honesto do empreendedor.

Procurar oportunidades de negócio em que o seu retorno sobre o investimento sejam mais rápido, foi relacionada como importante pelos pesquisados, pelo motivo de que no longo prazo o seu produto ou serviço poderá ter a procura reduzida, seja pelo aumento da concorrência ou obsolescência própria. Dessa forma, quanto mais rápido acontecer o retorno do investimento, reduzem-se as chances de acontecer o insucesso empresarial.

Com relação à característica “atentar-se para analisar a melhor hora de entrar e também de sair do negócio” foi diagnosticada como uma característica bastante importante, segundo os entrevistados. A maior parte das pessoas pensa somente em abrir o negócio e que este será “eterno”, se esquecendo ou desconhecendo a dinâmica que vem se instalando sobre os mercados na atualidade. Nesse sentido, o empreendedor não deve ter um valor sentimental para com seu negócio e deve se desfazer dele quando este está dando sinais de declínio financeiro. Para isso o empreendedor deve ficar atento as tendências de mercado, pois a demora para sair do negócio pode depreciá-lo demais, a ponto de não conseguir mais vendê-lo ou até mesmo de ter de fechá-lo, podendo implicar em grande perda de capital.

A última característica descrita dentre as chamadas especiais e que contribuem para que os empreendedores do município atinjam o sucesso empresarial foi “evitar sociedade”.

Segundo os entrevistados, dois pontos são observados nessa situação. O primeiro é aquele em que um sócio não dispõe de capital e o outro de conhecimento do produto ou do mercado de atuação. Com o passar do tempo, o sócio que não tinha capital passa a tê-lo e aquele que não tinha conhecimento do produto ou do mercado também passa a ter. Ao atingir esse nível os indivíduos envolvidos na sociedade começam a pensar em trabalhar sozinho, aumentando assim seus ganhos financeiros. O desfecho da sociedade geralmente descapitaliza a empresa e ambos os sócios podem ser prejudicados.

A segunda situação é relacionada à própria desonestidade, fator citado anteriormente em que uma das partes prejudica a outra. Com o passar do tempo o evento normalmente é percebido, comprometendo a relação de confiança existente na sociedade, levando dissolução da parceria e conseqüentemente podendo prejudicando a organização.

Outros cinco fatores foram citados dentre as características empreendedores chamadas de especiais. Estas não foram relacionadas como tão importantes quanto as quatro descritas anteriormente, mas também devem ser consideradas para atingir o sucesso com a organização. Elas são: reinvestir os lucros maciçamente na empresa, preocupar-se constantemente com a concorrência, estar sempre predisposto a identificar oportunidades de negócios, gostar do que faz e não contrair empréstimos financeiros para fazer investimentos se não estiver convicto do faturamento a ser obtido.

A última questão, relacionada ao objetivo deste trabalho, visou diagnosticar se existem diferenças entre as características empreendedoras: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos que levam ao sucesso, entre o que foi citado pelos

referenciais teóricos na revisão da literatura deste trabalho e o que foi descrito pelos próprios empreendedores pesquisados.

Com relação ao conhecimento, segundo as pesquisas, não ocorreram diferenças significativas, ressaltando a característica “ter nível escolar de graduação” que foi citada como importante pelos entrevistados e pouco importante pelos referenciais teóricos, descrevendo que o nível escolar nem sempre é importante para o sucesso do empreendedor.

Com relação à habilidade, ocorreram diferenças bastante significativas em duas características, saber delegar e manter rígido controle financeiro sobre a empresa. Estas foram citadas como de grande importância para os pesquisados e não tão importante para os referenciais teóricos.

Referente a atitude, não ocorreram diferenças significativas.

Referente ao talento, não ocorreram diferenças significativas na maioria das características, ressaltando “ter bom senso” e “ser independente”. A primeira foi bastante enfatizada pelos entrevistados e pouco pelos referenciais teóricos. A segunda foi pouco enfatizada pelos entrevistados e bastante pelos referenciais teóricos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das mudanças no cenário econômico mundial e principalmente na década de 1990 a 2000, principalmente quanto a reestruturações dos processos produtivos, as grandes empresas vêm priorizando cada vez mais suas atividades principais, buscando reduzir ao máximo a sua estrutura, terceirizando suas atividades consideradas como secundárias às pequenas e médias empresas.

Levando em conta esse fato, somado à alta taxa de mortalidade precoce instalada, conclui-se o estudo das pequenas e médias empresas e conseqüentemente de quem as cria, ou seja, os empreendedores, torna-se uma ação de grande importância que pode inclusive contribuir para o crescimento econômico de um país.

A importância das pequenas e médias empresas para a economia brasileira pode ser notada claramente, quando se descreve que as empresas com mais de trinta empregados representam apenas 2,3% do total de empresas do país. As restantes (97,7%) são formadas por organizações que empregam até 29 empregados (IBGE, 2002).

Um fato que pôde ser claramente observado com o desenvolvimento deste trabalho é que a resolução de problemas que contribuem para o insucesso empreendedor ou para o estudo das competências que os conduzem ao sucesso passa primeiro pelo conhecimento das variáveis envolvidas no processo e isto pode ser obtido com a valorização e incentivo de pesquisas na área por parte de órgãos privados e governamentais afins.

Estudar as variáveis envolvidas no processo como descrito anteriormente, corresponde, sobretudo, ao estudo do indivíduo empreendedor e das competências que influenciam diretamente os resultados das empresas. De forma mais específica, o estudo de seus: conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos, fato que fica evidenciado a partir dos resultados obtidos com a elaboração deste trabalho.

O estudo destas variáveis pode oferecer grande contribuição para a redução da alta taxa de mortalidade precoce instalada e conseqüentemente, para a promoção do crescimento econômico do país, a partir da melhoria da qualidade e eficiência das atividades empresariais.

Dentro das questões estudadas por este trabalho, foi possível evidenciar vários fatores, dentre eles, quanto ao surgimento do indivíduo empreendedor no município de São José dos Campos. Os principais foram: procurando independência profissional e identificando uma oportunidade de negócio no mercado. Desta forma, algumas descrições observadas na revisão da literatura, de que no Brasil, grande parte dos

empreendedores surge por falta de opção de emprego, parece não proceder no município de São José dos Campos.

Quanto à principal causa do insucesso empreendedor, as variáveis relacionadas ao ambiente interno da empresa (falta de equipamentos e capital de giro e trabalhar com equipes inadequadas) foram as que apresentaram maior destaque. Desta forma, conclui-se que fatores internos à empresa, ligados ao gerenciamento, muitas vezes ignorados pelos empreendedores, parecem ser os que mais contribuem para a alta taxa de mortalidade precoce das pequenas e médias empresas no município de São José dos Campos.

É preciso ressaltar ainda, na questão de fatores internos, que apesar de apresentarem resultados diferentes, estes não podem ser considerados expressivos de acordo com o tipo de pesquisa realizada e a respectiva limitação do método. Desta forma, apesar do resultado que evidencia apenas uma variável como maior contribuinte, é importante descrever que todas as três relacionadas merecem ser consideradas dentro do processo empreendedor e o respectivo trabalho contra o insucesso organizacional, ou seja, o ambiente interno e externo da empresa e a falta de competência do empreendedor.

A partir das “características especiais” que conduzem o empreendedor ao sucesso, pôde-se notar um resultado que chamou bastante a atenção, pois foram levantadas descrições não observadas na revisão da bibliográfica deste estudo. Quatro relatos apresentaram grande destaque, segundo os entrevistados, como de grande importância a serem enfatizados pelos indivíduos que pretendem conseguir sucesso empresarial atualmente. São eles:

- Trabalhar honestamente é primordial. Como argumento, os entrevistados relatam que desta forma o empreendedor tende a obter melhores resultados e maior longevidade na sua atividade. Trabalhando de forma desonesta, podem conseguir vantagens momentâneas, porém, em longo prazo, estes benefícios acabam se transformando em prejuízos comerciais.
- Um segundo fator bastante evidenciado pelos pesquisados foi que as melhores oportunidades de negócio, a serem identificadas pelos empreendedores na atualidade, são aquelas que possam proporcionar um retorno do investimento mais rápido. Desta forma, pôde-se concluir que negócios que apresentam tempo de retorno do investimento longo, ou seja, acima de cinco anos, podem acabar inviabilizando o processo, devido à dinâmica crescente do sistema econômico, que vem se consolidando cada vez mais como fator comum no meio empresarial.
- Um terceiro ponto a ser destacado foi a questão de atentar-se para a melhor hora de sair do negócio. A demora em descontinuar ou vender tende a levar o



empreendedor a descapitalizar-se. Através deste fator, ficou evidenciado que a persistência é variável importante para o empreendedor de sucesso, mas essa, não pode ser confundida com teimosia, ou seja, no ciclo de vida do produto, a partir do momento em que o mesmo começa evidenciar sinais de decadência e estes não podem ser controlados, deve-se procurar sair do negócio o mais rápido possível e buscar outras oportunidades. É importante ressaltar que, durante as épocas de crescimento e maturidade do produto, o empreendedor não deve esquecer-se do processo de procura por novas oportunidades de negócio.

- Uma quarta questão referiu-se a problemas de relacionamento entre os sócios. Estes, segundo os pesquisados, são grandes causadores de insucessos empresariais. Através deste resultado, pode-se concluir que com o passar do tempo, muitos sócios acabam buscando independência e este processo acaba gerando conflitos e conseqüentemente se transforma em empecilho para o negócio. O conflito acaba acontecendo quando os sócios atingem um ponto em que possuem capital e conhecimento sobre o produto e tipo de mercado. Desta forma, considerando que a sociedade é um processo bastante comum e até mesmo necessário dentro do processo empreendedor, quando não for possível evita-la, deve-se definir detalhadamente, no início da atividade, as bases do negócio, através do pré-estabelecimento de um contrato, definindo um período de tempo para revisão e definições de novas ações de continuidade do acordo. Isto, por si só, pode não inibir o surgimento de conflitos disfuncionais, mas pode ser de grande utilidade, uma vez que pelo menos as partes envolvidas tenham consciência do fato.

É importante ressaltar que muitas descrições referentes ao indivíduo empreendedor existentes no Brasil partem de estudos baseados em literatura estrangeira, valorizando portanto, a cultura e costumes local. Como descrito no capítulo dois deste estudo, as características empreendedoras tendem a mudar de acordo com a região, sendo assim, torna-se procedente o desenvolvimento de pesquisas de campo que possam fornecer respostas mais específicas, voltadas para a realidade da região.

Dessa maneira, outras descrições obtidas a partir da questão aberta, merecem ser relatadas, pois apesar de não aparecerem como as mais representativas, existe a possibilidade de tal fator ter ocorrido devido a natureza da pesquisa e eventuais limitações do método utilizado.

Dentre tais descrições, a questão do investimento endógeno. Segundo os entrevistados, quem deseja expandir seu negócio deve sempre procurar reinvestir

seus lucros maciçamente na empresa, no mínimo dois terços dos resultados. Desta forma, o empreendedor terá maiores possibilidades de ampliar o seu negócio.

O empreendedor deve também se preocupar com a concorrência de maneira sistemática, pois segundo os entrevistados, caso não seja possível superá-la, torna-se fundamental, no mínimo, monitorá-la e posicionar-se de forma adequada.

Um fator também descrito como muito importante pelos empreendedores foi procurar constantemente novas oportunidades de negócios, mesmo que a empresa esteja operando em boas condições financeiras. Segundo os entrevistados, todo negócio possui um ciclo de vida. Neste sentido, a busca por novos negócios funciona como uma espécie de continuidade do processo empreendedor, pois é muito mais fácil promover investimentos quando se tem capital ou pelo menos um bom fluxo de caixa. Esse fator não deixa de ser um tipo de planejamento empresarial, pois quando o negócio atual ultrapassar a sua maturidade e começar a apresentar declínio, o empreendedor deve coloca-lo a venda. Já possuirá neste momento, no entanto, outro negócio em andamento ou pelo menos outra opção de investimento.

O empreendedor também deve, segundo os entrevistados, procurar oportunidades de negócios pelas quais se sinta motivado a trabalhar. A atividade empreendedora tende ser naturalmente bastante cansativa, muitas vezes com período de trabalho acima de dez horas diárias. Nesse sentido, é importante gostar do que faz, pois caso contrário, pode ocorrer desmotivação pessoal e esse fator poderá refletir diretamente de forma negativa sobre o desempenho da empresa.

Considerando a alta taxa de juros adotada atualmente no sistema financeiro brasileiro, os empreendedores recomendam que os indivíduos não busquem capital em instituições financeiras, quando não tiverem alguma garantia, estudo ou pelo menos uma forte intuição quanto à obtenção do retorno do investimento.

Dentro do processo de entrevistas, grande parte dos empreendedores descreveram um fator muito importante. Dos trinta entrevistados, vinte e nove descreveram que já tiveram insucesso em pelo menos uma atividade como empreendedor. Mas o que mostra ser bastante interessante é o relato da carência de conhecimentos e habilidade administrativas nesse período e a relação desses fatores com o insucesso do negócio. Desta forma, os empreendedores descrevem que a maior parte dos indivíduos, que desenvolvem pequenos e médios negócios, forma o preço de venda de seus produtos em função da média de mercado. Uma vez que não realizam uma análise criteriosa de seus custos, muitas vezes trabalham com uma margem de lucro não correta, que resulta na verdade em prejuízo e conseqüente fechamento do negócio no médio ou longo prazo. Em outras palavras, como o preço e

o retorno de investimento são “ditados” pelo mercado, resta ao empreendedor organizar seu empreendimento com custos adequados.

Quanto às supostas diferenças entre conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos para se chegar ao sucesso, obtidas a partir da revisão bibliográfica descrita no capítulo dois e as citações dos próprios empreendedores, pode-se fazer uma observação. Dentro da relação “nível escolar e sucesso empreendedor”, evidenciou-se uma grande tendência de que o mais desejável na atual conjuntura econômica é ter nível de graduação, fato que não foi descrito pelos referenciais teóricos.

De forma abrangente, respostas como as encontradas através desta pesquisa podem ser importantes para o sucesso do processo empreendedor, pois além dos resultados obtidos através de uma revisão de trabalhos e publicações da área, representam ações comprovadas de indivíduos experientes e que se conhecidas, podem contribuir para o aumento das chances de sucesso e conseqüentemente para a redução da alta taxa de mortalidade precoce das pequenas e médias empresas existentes na região, e eventualmente no país.

Como recomendação para trabalhos futuros, pode-se indicar algumas sugestões a partir da realização deste trabalho, com o intuito de aumentar o grau de confiança sobre os resultados obtidos nesta pesquisa e também como forma de ampliar o número de informações referente ao perfil do empreendedor e a sua relação com o sucesso e o insucesso empresarial.

Considerando o número de indivíduos entrevistados para realização desta pesquisa, que apesar de ter atingindo o objetivo proposto, conforme proposta metodológica, torna-se conveniente sugerir a extensão desse trabalho para amostras maiores. Esse fato poderá contribuir para a redução do intervalo de confiança sobre os resultados obtidos por este estudo, isto é, maior confiabilidade das conclusões abstraídas sobre a amostra.

Como o trabalho tem caráter exploratório, e não se dispõe ainda de informações estatísticas sobre as distribuições da população, não ha como se realizar os competentes testes de aderência, de modo a se poder assegurar o grau de confiança das inferências feitas a partir da amostra coletada. Entretanto, as conclusões obtidas apontam para um melhor direcionamento de trabalhos futuros.

Caracteriza-se também como interessante a partir da realização deste trabalho, um estudo mais detalhado quanto à questão da principal causa que conduzem os empreendedores do município ao insucesso. Este foi um fator que chamou bastante a atenção nesta pesquisa. Os dados apresentados para este estudo foram considerados satisfatórios, no entanto, pode ser importante um detalhamento maior sobre a questão,

considerando a sua grande importância dentro processo de busca pelo sucesso empreendedor.

Outra questão que pode ser investigada é a discrepância entre a pesquisa de campo e a revisão da literatura desenvolvida no capítulo dois, no que se refere à criação de um empreendimento como alternativa ao desemprego. Os dados da pesquisa evidenciam que a maior parte dos indivíduos não declarou que se tornaram empreendedores no município pela falta de opção de emprego. Em outras palavras, verificar se a não ocorrência deste tipo de resposta é relacionada ao fato de que os indivíduos se esforçam para tentar mostrar a melhor auto-imagem possível: neste caso, quem se tornou empreendedor por não ter conseguido encontrar espaço no mercado de trabalho como empregado, poderia ser entendido como sujeito incompetente.

Como última recomendação, um estudo que pode ser bastante interessante é a criação de uma proposta de um programa de capacitação de futuros empreendedores, desenvolvida a partir dos resultados obtidos por esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORA, Antônio Soares. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 6.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Saraiva, 1999.

BARINI FILHO, Ulrico. **A Teorização da Transformação da Formação da Competência Empreendedora Fundamentada na Abordagem da Complexidade: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo: 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 1982.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASSON, M. **The Entrepreneur**. Oxford: Martin Robertson, 1982.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução por Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p. Tradução de Working Knowledge.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. 8.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

Desafios do negócio próprio. **Sebrae: Coleção do Empreendedor**. São Paulo: 01 set.2002, p. 4. Fascículo 1.

Harvard Business Review. **Empreendedorismo e Estratégia**. Tradução de Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Campus. 2002. 185 p. Tradução de Harvard Business Review on Entrepreneurship.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 3.<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FILION, L. J. **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores: Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Brasília: CNI – Instituto Euvaldo Lodi, 1999.

GARCIA, Luiz Fernando. **Formação Empreendedora na Educação Profissional: capacitação a distancia de professores para o empreendedorismo**. Florianópolis: LED, 2000.

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. Tradução de Gunter Altmann. São Paulo: Saraiva, 1996. 225 p. Tradução de *Why most small business don't work and what to do about it*.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas, 1999.

Global Entrepreneurship Monitor. **Os Sete Países Mais Empreendedores do Mundo** Disponível em <<http://www.gem.com>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2004.

Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Como Montar Seu Próprio Negócio**. Guia PEGN. São Paulo: Editora Globo, 2002.

KÔCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa. 14.<sup>a</sup> Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Número de Empregados Por Empresa no Brasil**: Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2002.

Instituto Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo**: Ciência, Técnica e Arte. Brasília: IEL Nacional, 2000.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo. Makron Books, 1997.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Short Term Results Evaluation of Competence Based Training for Entrepreneurs**: Empretec Program. São Paulo: USP, 1999.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NUEVO, Pedro. **Empreendiendo el Arte de Crear Empresas y Sus Artistas**. Ediciones Deusto Bilbao, 2001.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**: desenvolvimento das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Comportamento Organizacional**. 8.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Saraiva, 1998.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O Empreendedor e o Franchising**: Do mito à realidade. São Paulo. Érica, 1998.

SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando Seu Próprio Negócio**: Como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEADE. **Número de Empresas Por Município**. São Paulo: Disponível em <<http://www.seade.gov.Br>>. Acesso em 22 de agosto de 2003.

SEBRAE . **Empretec**. São Paulo: Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2003.

\_\_\_\_\_. **Índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**: Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 de outubro de 2003.

\_\_\_\_\_. **Perfil Empreendedor**. Rio Grande do Norte: Disponível em <<http://www.sebraern.com.br>>. Acesso em: 26/08/2003.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TACHIZAWA, Takeshy & FARIA, Marília de Sant' Anna. **Criação de Novos Negócios**. São Paulo. FGV, 2002.

TIMMONS, Jeffrey A. **Smollen and dingee, New Venture – Creation: A Guide** Entrepreneurship, 1985.

TREVISAN, Antóninho Marmo. **Empresários do Futuro**. São Paulo: Infinito, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### Ficha de Pesquisa – Identificação do perfil do empreendedor de São José Campos

1) Assinale sim ou não nos itens à seguir:

a) Você já participou da criação ou já adquiriu mais de um negócio empresarial?

( ) **sim** ( ) **não**

b) Alguma aquisição ou criação empresarial sua já tem mais de três anos de atividade no mercado?

( ) **sim** ( ) **não**

c) Você pensa em desenvolver futuramente algum outro negócio empresarial ou promover melhorias no que está em atividade?

( ) **sim** ( ) **não**

d) Você considera que um empreendedor sabe correr riscos em aquisições ou criação de novos negócios?

( ) **sim** ( ) **não**

2) Como você se tornou um empreendedor? (Você pode indicar mais de uma opção)

a) Herança ou exemplo dentro da família ( )

b) Exemplo de círculos de amizades ( )

c) Identificando oportunidades no emprego onde trabalhou ( )

d) Identificando uma oportunidade no mercado ( )

e) Adquirindo conhecimento do negócio por conta própria ( )

f) Fazendo curso de empreendedorismo ( )

g) Franquia ( )

h) Por falta de opção de emprego ( )

i) Procurando uma atividade após a aposentadoria ( )

j) Procurando independência profissional ( )

k) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

3) Você já teve insucesso em algum negócio como empreendedor? Caso a resposta seja sim, os motivos foram relacionados a: (Você pode indicar mais de uma opção)

a) ( ) Falta de clientes, aumento da concorrência, políticas do governo, fornecedores sem qualidade;

b) ( ) Falta de equipamentos, falta de organização administrativa, trabalhar com pessoas inadequadas;

c) ( ) Minha falta de habilidade administrativa

e) ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_



- 4) Com base em sua experiência, você daria algum conselho em especial para quem deseja tornar-se um empreendedor de sucesso?

---



---



---



---

- 5) Assinale os itens que você considera como sendo os imprescindíveis para se chegar ao sucesso como empreendedor

#### **Conhecimentos - Saber**

- |  |     |
|--|-----|
| Ter nível escolar médio                    | ( ) |
| Ter nível escolar de graduação             | ( ) |
| Ter nível escolar de pós-graduação         | ( ) |
| Fazer cursos de capacitação constantemente | ( ) |
| Conhecer muito bem o produto / serviço     | ( ) |
| Conhecer muito bem o mercado de atuação    | ( ) |

#### **Habilidades - Saber fazer**

- |   |     |
|---|-----|
| Saber planejar, definir metas e buscar atingi-las | ( ) |
| Saber monitorar a atividade constantemente        | ( ) |
| Ser polivalente Saber negociar                    | ( ) |
| Saber delegar                                     | ( ) |
| Saber tomar decisões e mudar de estratégia        | ( ) |
| Saber formar equipes e motivá-las                 | ( ) |
| Saber reconhecer seus próprios limites            | ( ) |
| Relacionar-se bem com seus empregados             | ( ) |
| Manter redes de contato                           | ( ) |
| Manter rígido controle financeiro sobre a empresa | ( ) |

#### **Atitudes - Saber ser**

- |   |     |
|---|-----|
| Correr riscos apenas calculados               | ( ) |
| Ser comprometido                              | ( ) |
| Ser exigente quanto a qualidade e eficiência  | ( ) |
| Trabalhar mais do que os outros se necessário | ( ) |
| Manter clientes satisfeitos                   | ( ) |
| Ter iniciativa                                | ( ) |
| Buscar informar-se constantemente             | ( ) |
| Buscar novas oportunidades constantemente     | ( ) |

**Talentos - Aptidões naturais**

Ser persistente	( )
Ser criativo	( )
Ser persuasivo	( )
Ser intuitivo	( )
Ser idealista	( )
Ter bom senso	( )
Ser auto confiante	( )
Ser independente	( )

## Objetivo das questões

- 1) Verificar se o indivíduo tem as características mínimas, que o caracterize como um empreendedor de sucesso. A entrevista somente será considerada como suficiente para a pesquisa, se as respostas nesta questão forem todas assinaladas sim;
- 2) Diagnosticar quais são as principais razões sobre as quais as pessoas tornam-se empreendedores no município de São José dos Campos;
- 3) Diagnosticar qual é a principal causa do insucesso dos empreendedores no município;
- 4) Diagnosticar se existe alguma característica em especial, que leva o empreendedor de São José dos Campos a atingir o sucesso;
- 5) Diagnosticar quais são as principais características empreendedoras que levam ao sucesso, segundo os empreendedores de São José dos Campos e se estas são as mesmas citadas pelos diversos referenciais teóricos que estudam o assunto no Brasil.



