

## Perfil dos Dirigentes de Pequenas Empresas do Setor Farmacêutico e de Panificação no Município de Andradina/SP

**Alexandre Farias Albuquerque**  
[AFARIAS@CEUL.UFMS.BR](mailto:AFARIAS@CEUL.UFMS.BR)  
CPTL/UFMS

**Maycon Roberto Lazarine**  
[MAYCONRL@YAHOO.COM.BR](mailto:MAYCONRL@YAHOO.COM.BR)  
CPTL/UFMS

**Rafael Gabriel**  
[RAFAELLTRESLAGOAS@HOT.MAIL.COM](mailto:RAFAELLTRESLAGOAS@HOT.MAIL.COM)  
CPTL/UFMS

**AnaPaula Araújo Crispim**  
[ANAPAULA\\_UFMS@YAHOO.COM.BR](mailto:ANAPAULA_UFMS@YAHOO.COM.BR)  
CPTL/UFMS

**Marcelo Augusto de Oliveira**  
[MOLIVEIRA3@GMAIL.COM](mailto:MOLIVEIRA3@GMAIL.COM)  
CPTL/UFMS

**Resumo:** O objetivo do artigo é identificar o perfil dos dirigentes de pequenas empresas do setor de panificação e farmacêutico no município de Andradina/SP a partir das características dos empreendedores de sucesso. Na primeira parte do trabalho são apresentados conceitos de empreendedorismo, as características do empreendedor de sucesso e as especificidades da pequena empresa. Na segunda parte são apresentadas as características empreendedoras dos dirigentes pesquisados a partir da identificação realizada pelo próprio dirigente alvo do estudo. A pesquisa demonstrou que os dirigentes dos dois setores possuem características empreendedoras muito semelhantes, principalmente, com relação à exigência de qualidade e eficiência e comprometimento. A principal distinção é que no setor farmacêutico apenas 40% dos dirigentes afirmaram enfrentar situações desafiantes, enquanto no setor de panificação 100% deles disseram aceitar desafios. É importante ressaltar também que embora seja predominante o baixo nível de formalização nas pequenas empresas, a carência de informações de resultados e a tomada de decisão intuitiva, mais de 70% dos dirigentes afirmou manter registros financeiros úteis à tomada de decisão.

**Palavras-chave:** pequena empresa, empreendedorismo, características do comportamento empreendedor, dirigente de pequena empresa.

### 1. INTRODUÇÃO

A palavra empreendedorismo se popularizou e passou a fazer parte do vocabulário de instituições públicas, privadas e pessoas ligadas ou não a área de negócios. Predominantemente, no setor empresarial, estabeleceu-se uma equivalência entre empreendedorismo e o desejo de criação de uma pequena empresa, da qual se espera que ela seja ao mesmo tempo, produtora de riquezas e difusora de novas tecnologias. A criação da empresa é a manifestação mais clara

do comportamento empreendedor, ela é a tradução da visão futura do indivíduo que manifesta sua vontade autônoma de criar a empresa e assumir as dificuldades e os riscos associados ao novo negócio (MACULAN, 2005).

No Brasil, Segundo Dornelas (2005) a difusão do conceito de empreendedorismo intensificou-se no final da década de 1990, quando grandes empresas tiveram que procurar novas estratégias para aumentar sua competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. No caso brasileiro, a principal preocupação do governo e entidades de classe tem sido com a criação de empresas duradouras, assim diminuindo a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos de pequeno porte.

Esse interesse renovado pelo empreendedorismo e conseqüentemente pela pequena empresa tem fomentado uma série de estudos a respeito de questões como: o que é ser empreendedor? As pessoas podem tornar-se empreendedoras ou o empreendedor possui características inatas? Nesse sentido, esta pesquisa procurou identificar que características empreendedoras mencionadas na literatura, são capazes de contribuir para o desenvolvimento da pequena empresa.

## **2. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E DE EMPREENDEDOR**

Embora se utilize de forma generalizada as palavras empreendedorismo e empreendedor o seu significado não é idêntico para todos, não há clareza e consenso em relação a esses conceitos, ainda existe muito entusiasmo e pouco rigor teórico. No entanto, alguns autores, citados abaixo, apresentam conceitos que se complementam e permitem entender este fenômeno sobre várias perspectivas (MACULAN, 2005).

Na visão de Gimenez et al (*apud* SOUZA, 2005, p.138) o termo empreendedorismo é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”. Percebe-se dessa forma, que a opinião dos autores não é restrita apenas a pessoa do empreendedor, mas a tudo que é necessário a criação e manutenção do negócio.

Dornelas (2005) consegue traduzir na prática o conceito de empreendedorismo, quando apresenta as quatro fases do processo empreendedor: identificar e avaliar oportunidades, desenvolver o plano de negócio, determinar e captar os recursos necessários e gerenciar a empresa criada. Nota-se mais uma vez, que o sucesso do projeto empreendedor depende de muitos fatores (pessoais, ambientais e organizacionais) e abrange várias áreas do conhecimento.

Nessa mesma linha de pensamento, Cunningham e Lischeron (*apud* HASHIMOTO, 2006, MACULAN, 2005) apresentam seis escolas do pensamento empreendedor, classificadas em torno do tema central de estudo (quadro 1), para entender a diversidade de conceitos sobre empreendedorismo, muitas vezes sob perspectivas diferentes. Observa-se na proposta dos autores que a medida que o processo empreendedor evolui se faz necessário características distintas para o sucesso do negócio.

Mas, os enfoques de maior destaque, no estudo sobre empreendedorismo é o econômico, representado por pensadores como Schumpeter e o comportamental, por pensadores como McClelland. Normalmente, os economistas relacionam empreendedores com inovação, já os comportamentais concentram-se nas características dos empreendedores (SOUZA, 2005).

Para Schumpeter (*apud* SOUZA, 2005) a identificação e o aproveitamento de oportunidades no âmbito empresarial, vinculadas a novas formas de uso dos recursos, podem ser consideradas indicador de empreendedorismo. É evidente a relação entre empreendedorismo e inovação, o uso dos recursos para a criação de riquezas, e as pequenas empresas, são agentes fundamentais ao desenvolvimento econômico, tanto no que diz respeito

à geração de empregos, como a criação de inovações tecnológicas (TIMMONNS apud SOUZA, 2005). O empreendedor é aquele que inova, lidando com as incertezas e aproveitando as oportunidades do mercado.

<b>Escola</b>	<b>Interpretação Central</b>	<b>Pressuposto</b>	<b>Habilidades e comportamentos do empreendedor</b>	<b>Estágio do empreendimento</b>
<b>Grande Figura</b>	O empreendedor possui intuição, traços e instintos natos.	A intuição inata é a chave do sucesso.	Intuição, vigor, perseverança e auto-estima.	Inicial
<b>Características psicológicas</b>	O empreendedor possui valores, atitudes e necessidades que o impulsionam.	As pessoas agem orientadas pelos seus valores e comportamentos para satisfazer suas necessidades.	Valores pessoais, propensão e aceitação ao risco e necessidade de realizações.	Inicial
<b>Clássica</b>	A característica básica do empreendedor é a inovação.	As pessoas contrapõem ao possuir.	Inovação, criatividade e descoberta.	Inicial e Crescimento
<b>Administrativa</b>	O empreendedor organiza, possui e administra empreendimentos econômicos e assume riscos.	Transformar pessoas em empreendedores por meio de treinamento.	Planejamento, organização, direção e controle.	Crescimento e Maturidade
<b>Liderança</b>	O empreendedor é um líder. Adapta seu estilo de liderança às necessidades das pessoas.	Para atingir seus objetivos. O empreendedor precisa e depende do concurso de outras pessoas.	Capacidade de motivação e liderança.	Crescimento e Maturidade
<b>Intraempreendedorismo</b>	As habilidades do empreendedor são úteis em organizações complexas, que criam unidades autônomas para geração, comercialização e expansão de negócios.	A adaptação é fundamental para sobrevivência das organizações complexas. O empreendedorismo resulta na criação de organizações e na transformação de empreendedores em administradores.	Capacidade de decisão e identificação de oportunidades.	Maturidade e Mudança

Quadro 1 – Escolas do pensamento empreendedor

Fonte: Oliveira e Sanabio (2005)

Já a visão comportamental do empreendedorismo valoriza as características individuais dos empreendedores, acreditando que o empreendedor tem uma forma peculiar de agir:

Para ser empreendedor o indivíduo deve ser persistente, ter atratividade pela competição, lutar para a realização das suas idéias (ser teimoso), confiar em si mesmo, aprender com os próprios erros e com os erros dos outros. Deve ter um planejamento para o futuro, ser otimista, procurar participar de grupos que

compartilham de interesses semelhantes aos seus, arriscar-se por um desafio e, principalmente, deve estar bem informado e aprender sempre, pois as mudanças acontecem cada vez mais rapidamente e as decisões de ontem não servem para o dia de hoje (GREATTI E SENHORINI, 2000, p.23).

McClelland (apud GREATTI E SENHORINI, 2000, p.23-24) identificou dez comportamentos de pessoas empreendedoras e resumiu em três conjuntos distintos: o de realização, o de planejamento e o de poder, que são apresentados a seguir:

### **CONJUNTO DE REALIZAÇÃO**

- Busca de oportunidades e iniciativa: realiza atividades antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias; busca novas áreas de atuação, produtos e serviços para ampliar seu empreendimento; aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, local de trabalho ou assistência.
- Persistência: age diante de dificuldades relevantes; insiste ou muda de estratégia com a finalidade de enfrentar desafios ou dificuldades; responsabiliza-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos. Porém, deve ter a capacidade de analisar resultados e aprender com seus fracassos, evitando persistir teimosamente.
- Correr riscos calculados: analisa as alternativas e calcula riscos cuidadosamente; age para diminuir riscos ou controlar resultados; coloca-se em situações que implicam em desafios moderados, contanto que seja calculado, que as chances de sucesso sejam maiores que as de fracasso e, principalmente, que ele possa ter controle sobre os fatores que determinarão o sucesso do empreendimento.
- Exigência de qualidade e eficiência: age de forma a executar melhor as coisas, mais rapidamente ou mais barato; procede de forma a realizar coisas que satisfaçam ou excedam aos padrões de excelência, assegurando que o trabalho seja terminado a tempo e atentando aos padrões de qualidade previamente combinados, já que o empreendedor geralmente se destaca pelo nível de qualidade mais alto de seus trabalhos, resultado de seus padrões de excelência e energia para trabalhar duro.
- Comprometimento: sacrifica-se pessoalmente ou depende de um grande esforço para completar uma tarefa contratada; trabalha junto com seus empregados ou os substitui caso seja necessário terminar uma tarefa; prima em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, em vez de lucro em curto prazo.

### **CONJUNTO DE PLANEJAMENTO**

- Busca de informações: pesquisa pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes; pesquisa pessoalmente sobre como fabricar um produto ou oferecer um serviço; solicita orientação de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial e assim fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito.
- Estabelecimento de metas: fixa objetivos que lhe proporcionem desafios e que tenham significado pessoal; fixa metas em longo prazo, claras e específicas; fixa objetivos de curto prazo e mensuráveis, já que se um objetivo é escrito há um aumento de 60% na probabilidade de atingi-lo, orientando para o futuro e para resultados.
- Planejamento e monitoramento sistemáticos: planeja um trabalho grande, dividindo-o em partes mais simples e com prazos definidos; acompanha e revisa seus planos, embasado em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias; mantém registros

financeiros e os utiliza para tomar decisões. A energia para este trabalho geralmente vem do alto padrão de excelência do empreendedor e do compromisso com os próprios objetivos. Como precisa de *feedback* constante, busca atividades que forneçam informações constantes e concretas sobre o próprio desempenho.

### CONJUNTO DE PODER

- Independência e autoconfiança: busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém suas decisões, mesmo quando outras pessoas se opõem, diante de resultados desanimadores; mostra-se confiante na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Geralmente analisa as situações problema no sentido de avaliar as fraquezas e as ameaças às suas ações, buscando formas de exercer controle para eliminá-las ou amenizá-las.
- Persuasão e rede de contatos: usa de estratégias para influenciar ou persuadir os outros; usa de pessoas influentes para atingir seus próprios objetivos, age para desenvolver e manter relações comerciais.

### 2.1 ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Para uma compreensão adequada do empreendedorismo e do comportamento empreendedor é fundamental o entendimento das características típicas ou especificidades da pequena empresa, pois as especificidades vão influenciar o processo de criação, gestão e desenvolvimento da pequena empresa.

É possível compreender a pequena empresa a partir do estudo de duas dimensões: a ambiental e a organizacional (comportamento, estrutura, tecnologia, estratégia e decisão) apresentadas no modelo de representação organizacional (figura 1).

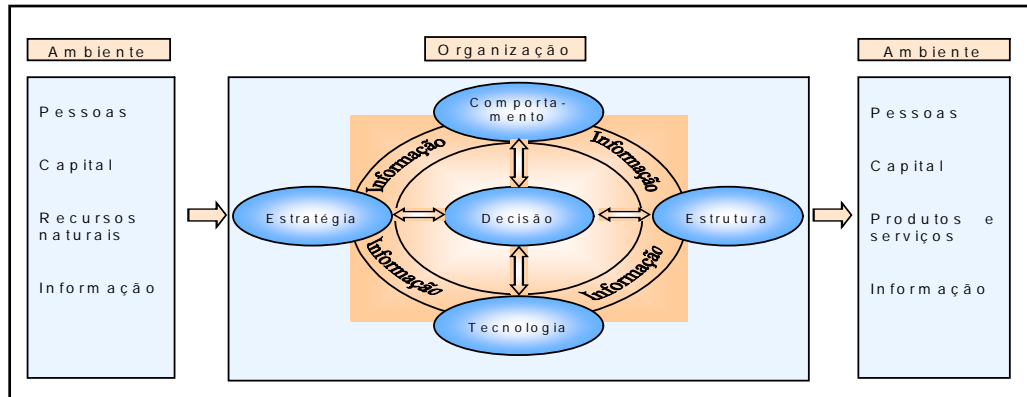


Figura 1 – Modelo de representação organizacional  
Fonte: Carvalho, Benze & Albuquerque (2005)

Escrivão Filho *et al* (2005) acreditam que na pequena empresa os aspectos organizacionais se manifestam de forma diferente da grande empresa, constituindo, assim, o que eles chamam de especificidades da pequena empresa. Os autores estudaram essas especificidades, as quais foram resumidas no quadro 1.

ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA	
AMBIENTAIS	ESTRUTURAIIS

- dificuldade para obtenção de financiamento; - escassez de recursos financeiros; - falta de informação; - modelo econômico desfavorável; - tratamento indiferenciado da legislação.	- administração não profissional; - controle difuso; - inadequada capacitação gerencial; - informalidade nas relações; - processos e controles pouco formalizados e quantificados.
<b>TECNOLÓGICAS</b>	<b>ESTRATÉGICAS</b>
- escassez de tecnologia; - não dispõe de processos automatizados; - tecnologia obsoleta; - baixa produtividade relativa; - uso de tecnologia simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social.	- falta de planejamento; - escassez de tempo do proprietário para planejamento; - busca por resultados imediatos; - atende melhor os mercados fragmentados.
<b>DECISIONAIS</b>	<b>COMPORTAMENTAIS</b>
- não utilização de técnicas gerenciais; - tomada de decisão intuitiva; - dificuldades para definir problemas; - individualismo do dirigente.	- falta de comprometimento dos funcionários; - forte cultura organizacional.

Quadro 2 – Especificidades da pequena empresa  
Fonte: Adaptado de Escrivão Filho *et al* (2005)

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada (SILVA e MENEZES, 2000):

- De acordo com a natureza, como aplicada: busca gerar conhecimentos para aplicação prática na resolução de problemas específicos;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como quantitativa: procura traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los;
- De acordo com os objetivos, como descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como um levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O estudo foi realizado na cidade de Andradina/SP, em vinte empresas de pequeno porte, sendo dez do setor farmacêutico e dez do setor de panificação. A seleção das empresas foi realizada com base na disposição do dirigente em participar da pesquisa.

De acordo com o objetivo proposto, são variáveis da pesquisa as características do comportamento empreendedor descritas por McClelland: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança e persuasão e rede de contatos.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de questionário e ao final desta fase os dados foram tabulados e analisados.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo procurou-se identificar, que características do comportamento empreendedor os empresários possuem (quadros 3, 4 e 5). Coube ao próprio dirigente

entrevistado identificar a sua forma de agir na empresa a partir do questionário proposto pelo pesquisador, ou seja, que comportamento ele acreditava está colocando em prática no dia a dia do empreendimento.

#### 4.1 O SETOR FARMACÊUTICO

Os dirigentes do setor farmacêutico são proprietários das farmácias e 80% deles possuem nível superior de escolaridade. Todos os dirigentes se dedicam apenas ao empreendimento e 60% deles criaram a empresa para aproveitar uma oportunidade de mercado. A análise das características empreendedoras dos dirigentes é apresentada nos três quadros seguintes.

No conjunto de poder (quadro 3), das seis características pesquisadas, pelo menos 80% dos entrevistados acreditam possuir três características, o que corresponde a 50% das características estudadas.

CARACTERÍSTICAS	(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR FARMACÊUTICO		(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Independência e autoconfiança</b>				
Utiliza estratégias para influenciar outras pessoas	50%	50%	50%	50%
Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos	30%	70%	40%	60%
Age para desenvolver e manter relações comerciais	100%	0%	100%	0%
<b>Persuasão e rede de contatos</b>				
Busca autonomia em relação a normas e controle de outros	80%	20%	80%	20%
Mantém seu ponto de vista, mesmo diante de oposição ou resultados adversos	60%	40%	40%	60%
Expressa confiança na sua própria capacidade	100%	0%	100%	0%

Quadro 3 – Matriz de características do conjunto de poder

É importante relatar que 100% dos entrevistados acreditam agir para desenvolver e manter relações sociais e expressam confiança na sua própria capacidade. Vale ressaltar que 70% dos dirigentes afirmaram não utilizar pessoas-chave para atingir seus objetivos, embora 100% deles tenham afirmado agir para a construção de relações sociais.

No conjunto de planejamento (quadro 4), das nove características pesquisadas, pelo menos 80% dos entrevistados acreditam possuir cinco características, o que corresponde a 55% do total. Vale ressaltar que 100% dos entrevistados admitiram estabelecer metas desafiantes para o seu empreendimento. Como também, que 50% dos dirigentes buscam assessoria de especialistas.

CARACTERÍSTICAS	(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR FARMACÊUTICO		(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Busca de informações</b>				
Dedica-se pessoalmente a obter informações	90%	10%	80%	20%
Investiga pessoalmente como fabricar um bem ou prestar um serviço	70%	30%	90%	10%
Consulta especialistas para obter assessoria	50%	50%	70%	30%
<b>Estabelecimento de metas</b>				

Estabelece metas desafiantes	100%	0%	70%	30%
Tem visão de longo prazo	90%	10%	60%	40%
Estabelece objetivos mensuráveis	60%	40%	70%	30%
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>				
Realiza a divisão de tarefas	80%	20%	70%	30%
Revisa os planos periodicamente	80%	20%	80%	20%
Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões	70%	30%	70%	30%

Quadro 4 – Matriz de características do conjunto de planejamento

No conjunto de realização (quadro 5) a grande maioria dos dirigentes pratica algum comportamento desse conjunto. Das quinze características pesquisadas, pelo menos 80% dos entrevistados acreditam possuir onze dessas características.

CARACTERÍSTICAS	(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR FARMACÊUTICO		(% ) DE DIRIGENTES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b>				
Faz as coisas antes de solicitado	80%	20%	60%	40%
Age para expandir o negócio	100%	0%	90%	10%
Aproveita oportunidades fora do comum	50%	50%	60%	40%
<b>Persistência</b>				
Age diante de um obstáculo significativo	90%	10%	80%	20%
Age repetidamente ou muda de estratégia para superar obstáculos	60%	40%	60%	40%
Faz sacrifício pessoal para completar uma tarefa	70%	30%	100%	0%
<b>Correr riscos calculados</b>				
Avalia as alternativas	90%	10%	80%	20%
Age para reduzir os riscos	100%	0%	90%	10%
Coloca-se em situações que implicam desafios	40%	60%	100%	0%
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>				
Busca maneiras de fazer as coisas melhor com menor custo	90%	10%	100%	0%
Procura alcançar os padrões de excelência	80%	20%	80%	20%
Utiliza procedimentos para assegurar o cumprimento de prazos	100%	0%	100%	0%
<b>Comprometimento</b>				
Assume a responsabilidade pelo alcance ou não das metas	90%	10%	100%	0%
Colabora com os empregados	100%	0%	100%	0%
Esforçar-se para manter os clientes satisfeitos a longo prazo acima do lucro a curto prazo	90%	10%	100%	0%

Quadro 5 – Matriz de características do conjunto de realização

Quando se trata da característica de aproveitar as oportunidades fora do comum, apenas 50% dos entrevistados se comporta dessa forma. A única característica desse conjunto que a maioria dos dirigentes (60%) não possui está relacionada ao enfrentamento de situações desafiantes. De uma forma geral os dirigentes são mais comprometidos e exigentes quanto à qualidade e eficiência.

#### 4.2 O SETOR DE PANIFICAÇÃO

Os dirigentes do setor de panificação são proprietários das padarias e apenas 20% deles possuem nível superior de escolaridade. 20% dos dirigentes possuem outra atividade



remunerada e 80% se dedicam apenas ao empreendimento. Dos dez dirigentes 60% deles criaram a empresa para aproveitar uma oportunidade de mercado, 30% por causa da saída do emprego e 10% passou a ser empresário porque o empreendimento já era da família. A análise das características empreendedoras dos dirigentes é apresentada nos três parágrafos seguintes.

No conjunto de poder (quadro 3), das seis características pesquisadas, pelo menos 80% dos entrevistados acreditam possuir três características, o que corresponde a 50% das características pesquisadas. É importante relatar que 100% dos entrevistados acreditam agir para desenvolver e manter relações sociais e expressam confiança na sua própria capacidade. Dos dez dirigentes entrevistados, 60% afirmaram não utilizar pessoas-chave para atingir seus objetivos, como também manter seu ponto de vista em situações de oposição.

No conjunto de planejamento (quadro 4), das nove características pesquisadas, pelo menos 70% dos entrevistados acreditam possuir oito características, o que corresponde a 88% do total. Vale ressaltar que 60% dos entrevistados admitiram ter visão de longo prazo para o seu negócio.

No conjunto de realização (quadro 5) a grande maioria dos dirigentes pratica algum comportamento desse conjunto. Das quinze características pesquisadas, pelo menos 80% dos entrevistados acreditam possuir doze características do comportamento empreendedor. Cem por cento dos entrevistados afirmaram: fazer sacrifício pessoal para completar uma tarefa, enfrentar situações que implicam desafios, buscar maneiras de fazer as coisas melhor com menor custo, utilizar procedimentos para assegurar o cumprimento dos prazos e todas as três características que caracterizam o comprometimento com as metas estabelecidas. Duas das características menos praticadas pelos dirigentes (60%) é a busca de oportunidades fora do comum e fazer as coisas antes de solicitado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo exploratório propiciou o conhecimento sobre as características dos dirigentes de empresas em dois setores tradicionais da economia: o farmacêutico e o de panificação. Vale lembrar que a pesquisa expressa o ponto de vista dos empresários de possuir ou não uma característica do comportamento empreendedor.

No conjunto de realização os dirigentes dos dois setores de negócio possuem um comportamento semelhante, principalmente quanto à exigência de qualidade e eficiência e comprometimento. O que difere acentuadamente é que 100% dos dirigentes das empresas do setor de panificação enfrentam situações desafiantes, enquanto no setor farmacêutico apenas 40% dos entrevistados.

Já no conjunto de planejamento, quando o empresário concebe e imagina como será o funcionamento do seu negócio, os comportamentos dos dirigentes são similares quanto ao planejamento e monitoramento sistemático e menos parecido na busca de informações, que é mais freqüente nos dirigentes do setor de panificação e também no estabelecimento de metas, mais encontrado no setor farmacêutico.

Embora 90% dos dirigentes do setor farmacêutico e 60% do setor de panificação afirmem ter visão de longo prazo, a literatura pesquisada sobre a pequena empresa (GOLDE, 1986; ALBUQUERQUE, 2004; ALBUQUERQUE, CARVALHO E ESCRIVÃO FILHO, 2004) demonstra que é predominante à ausência de planejamento formal, a busca imediata por resultados e a tomada de decisão intuitiva para resolver problemas do dia-a-dia.

É importante ressaltar também que a maioria das pequenas empresas tem carência de informações de resultados, que indiquem seu desempenho em relação à expectativa do proprietário, dos clientes, entre outras (ALBUQUERQUE, 2004; OLIVEIRA *et al*, 2007), apesar de 70% dos dirigentes entrevistados afirmarem manter registros financeiros para tomar decisões.

No conjunto de poder é onde os comportamentos dos dirigentes do setor farmacêutico e de panificação são mais parecidos, diferindo apenas quanto à característica de manutenção do ponto de vista pessoal em situações conflituosas, que está mais presente nos dirigentes do setor farmacêutico (60%).

De uma forma geral as características do comportamento empreendedor são bastante semelhantes entre os dirigentes dos dois setores de negócio na cidade de Andradina/SP, embora 80% dos dirigentes do setor farmacêutico tenham nível superior, enquanto 20% dos dirigentes do setor de panificação possuem o mesmo nível de escolaridade.

Para uma melhor identificação da presença das características do comportamento empreendedor nos dirigentes de pequenas empresas, é fundamental a realização de outras pesquisas tanto qualitativa como quantitativa. Além de estender pesquisas para outros setores de negócios, como o de alta tecnologia.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa:** estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

ALBUQUERQUE, A. F.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas e externas. In: **Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA)**. 39.,2004, Puerto Plata. Anais...Puerto Plata, República Dominicana: Universidad Católica Madre y Maestra, 2004, 1 CD-ROM.

CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Mapa organizacional: um instrumento administrativo para o dirigente da pequena empresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matriz)**, Matão: Instituto Matonense de Ensino Superior – IMMES, n.1, p.20-40, 2º semestre, 2005.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 1. 2000, Maringá, **Anais...** Maringá, 2000, p.22-34.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividades através do intra-empreendedorismo.

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.497-507.

OLIVEIRA, A. M. de; SANABIO, M. T. Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do pensamento empreendedor. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.111-121.

OLIVEIRA, M. A. *et al.* Gestão da informação em pequenas empresas dos setores varejista de confecção e de serviços no município de Três Lagoas – MS. In: SEMEAD – Seminários em Administração. 10. 2007, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007, p.111-121.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.

SOUZA, E. C. L. de Empreendedorismo: da gênese a contemporaneidade. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.134-146.