

## Motivações para o Empreendedorismo Independente e Corporativo

**Daniel Christian Henrique**

[d.c.henrique@gmail.com](mailto:d.c.henrique@gmail.com)

Instituto Politécnico do Paraná

**Sieglinde Kindl da Cunha**

[skcunha@unicenp.edu.br](mailto:skcunha@unicenp.edu.br)

UFPR - Universidade Federal do Paraná

### Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar de forma comparativa quais as motivações que levaram os alunos de um curso de pós-graduação *lato sensu* de Planejamento e Gestão de Negócios de uma universidade particular de Curitiba, a abrirem seu próprio negócio ou a atuarem como empreendedores corporativos, visto que este curso é amplamente reconhecido pela sua formação empreendedora disponibilizada a seus discentes. Dentre as diversas características empreendedoras que a literatura disponibiliza, constatou-se que ambos perfis apresentam grande “necessidade de realização” para satisfazerem-se, porém com motivos diferentes. Isto os leva a trabalharem com uma carga horária extensa, seja na empresa ou no negócio próprio, constando-se orgulho desta dedicação por parte dos corporativos. No âmbito dos empreendedores independentes apenas, as classificações do GEM de “empreendedorismo por necessidade” e o “empreendedorismo por oportunidade” foram encontradas dentre as suas motivações. Já os corporativos demonstraram grande receio de embarcar numa aventura comercial e perderem a estabilidade criada durante anos em seus cargos, fato que os influenciou de sobremaneira a empreenderem apenas em suas organizações, além de seguirem uma carreira que é tradição em suas famílias. Influências ambientais e familiares não foram notadas nos empreendedores independentes.

### 1 - INTRODUÇÃO

Na realidade dos dias atuais, sobressaem altos índices de desemprego e/ou subempregos. Esse cenário emerge, principalmente, devido ao enxugamento do quadro de funcionários nas grandes corporações, reestruturações, fechamento, privatizações, robotização, informatização, fusões, ferramentas administrativas como o *downsizing* (HENRY, FRANCES e LEITH, 2005) e níveis de crescimento da economia girando na casa de 2% ao ano. Dessa forma, da década de 90 até os dias atuais, a história brasileira tem presenciado a crescente busca pelo auto-emprego, caracterizado pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados principalmente por recém-formados e por trabalhadores demitidos de suas empresas.

As profundas transformações vivenciadas nas últimas décadas nos mais diferentes aspectos – políticos, sociais, tecnológicos e econômicos têm gerado insegurança em toda a sociedade devido a uma grande sensação de incerteza que os domina. Esse cenário pressionou por mudanças nas estratégias competitivas, visto que se tem reduzido gradativamente a intensidade da vantagem competitiva conseguida através do lançamento de novos produtos e serviços. Por outro lado, ainda, o tempo desta vantagem é igualmente curto e vem se reduzindo nas últimas décadas. Instala-se, então, um ambiente de “hipercompetição” nos

quais as organizações são obrigadas a buscar novas formas de gestão com predomínio no desenvolvimento da capacidade de inovação de seus indivíduos, ou seja, por meio de ações intra-empendedoras e/ou de empreendedorismo corporativo (VARGAS apud SEQUEIRA, 2005).

Kuratko, Ireland e Hornsby (2001) enfatizam que ocorreu uma revolução ao longo das décadas de 80 e 90 sobre o valor das ações empreendedoras como contribuinte para o desempenho das empresas. Foi um período no qual as empresas estavam redefinindo seus negócios enquanto pensavam em como usar melhor seus recursos humanos e aprendiam a competir na economia global. Salientam ainda que algumas das companhias mais conhecidas do mundo tiveram que suportar transformações dolorosas para ficarem mais empreendedoras, através de anos de reorganização e reestruturação promovendo mudanças na identidade ou cultura destas empresas, enquanto fundiam em seu âmago o novo espírito empreendedor ao longo de suas operações.

Desta forma, busca-se analisar nesta pesquisa quais as motivações que enveredam alunos que cursaram a pós-graduação *lato sensu* em Planejamento e Gestão de Negócios de uma universidade particular de Curitiba a abrirem seu próprio negócio, aqui chamado de empreendedorismo independente, ou a atuarem como empreendedores corporativos dentro de suas organizações, visto que este curso possui grande reconhecimento frente a sociedade como excelente formadora de competências empreendedoras.

## **2 – O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDOR**

A literatura destaca diversas características do comportamento empreendedor de um indivíduo, dentre as quais: necessidade de realização, inovação, busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, independência e auto-confiança, persuasão e formação de rede de contatos, dentre outros (McCLELLAND 1961 apud CARVALHO e ZUANAZZI, 2003; GREATTI e SENHORINI, 2000). Dentre todas estas características comportamentais, a questão da propensão do empreendedor a tomar riscos é muito abordada na literatura. Mas Schumpeter (1982) e diversos acadêmicos (BUSENITZ e BARNEY, 1997) se posicionam contrariamente, dizendo que esta característica é inerente tanto ao empreendedor quanto ao dono do pequeno negócio e até mesmo ao gerente de uma multinacional. Assim como vários outros estudos desenvolvem conclusões que se tornam uma miscelânea de perfis, sem uma clara distinção do que é um ou outro. Porém, o que se percebe é que estas contradições são freqüentemente resolvidas caracterizando-se o empreendedor como tomador de risco. Mas, atualmente, o foco desta discussão tem mudado em direção ao entendimento de como os empreendedores têm gerenciado o risco inerente em uma oportunidade empreendedora (BUSENITZ e BARNEY, 1997).

Ao voltar o olhar para a característica de “necessidade de realização” Stewart-Jr, Watson e Carland (1999) acenam que esta pode não ser a variável mais significativa para distinguir gerentes de empreendedores, em função dos poucos estudos que realizam essa comparação, utilizando-se esta característica. Apenas indicam que existem evidências em alguns estudos que apóiam a proposição de McClelland de que os empreendedores são mais propensos à busca de realização do que gerentes.

O conceito utilizado nesta pesquisa está em convergência com Stevenson e Gumpert (apud LOPES JR e SOUZA, 2005), os quais não adotam a hipótese de que empreendedorismo seja “tudo ou nada”, ou traços que algumas pessoas ou organizações possuem e outras não. Os autores compreendem o empreendedorismo dentro de um contexto de variação de comportamento, onde o indivíduo se situa em um *continuum* que possui, como extremos, o

administrador mais voltado para o *status quo* e o administrador com perfil empreendedor, orientado para a mudança, inovação e identificação de oportunidades. Na mesma linha conceitual, Gimenez e Machado (2000) afirmam que o empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório que apresenta muito da situação enfrentada pelo empreendedor. Portanto, não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar dentro de um espectro de pessoas menos ou mais empreendedoras. Tal caráter transitório do comportamento empreendedor também é adotado por Filion (1999, p.19) em sua conceituação de empreendedor, que é largamente utilizada como referência na literatura de empreendedorismo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (...) Na verdade, muitas pessoas têm um papel empreendedor (...), seja por trabalharem em grandes corporações (como intraempreendedores ou empreendedores corporativos), seja por tornarem-se auto-empregados sem criarem uma empresa.

Vem a ser necessário, ainda, esclarecer algumas diferenças entre empreendedores independentes e corporativos e até mesmo pontuar suas semelhanças para uma clara compreensão dos seus comportamentos empreendedores. Inicialmente, com relação às suas semelhanças, destaca-se que ambos estimulam o aumento da produtividade e criação de valor através de seus esforços e dependem fortemente de processos que gerem inovação (LUCHSINGER e BAGBY, 1987). Com relação às diferenças entre empreendedores independentes e empreendedores corporativos (ou intraempreendedores), percebe-se que estas são mais sutis, visto que ambos possuem as características do perfil e comportamento empreendedor, mas ainda assim algumas diferenças podem ser detectadas. A diferença essencial é que enquanto um empreende um negócio próprio, que aqui foi denominado de empreendedor independente, o empreendedor corporativo empreende um negócio dentro de uma organização (CARTON, HOFER e MEEKS, 1998) – seja buscando inovações através de novos projetos, novas estruturas, novos negócios, até a busca por uma renovação estratégica (DORNELAS, 2003). Pinchot (1989) também sintetiza de maneira clara os dois conceitos ao dizer que o empreendedor se diferencia do intraempreendedor principalmente pelo fato do primeiro desempenhar suas atividades empreendedoras desvinculado de uma organização já estabelecida.

Desta forma, o empreendedor independente busca seu próprio local de trabalho, seja como proprietário ou locatário, enquanto que o intraempreendedor trabalha dentro uma organização estabelecida, utilizando toda sua estrutura, fornecida a ele para desenvolver seu trabalho, sem ser o detentor do mesmo. Com relação a esta diferença de locais de trabalho, Luchsinger e Bagby (1987, p.12) argumentam que o empreendedor independente pode ter mais controle sobre seu ambiente, especialmente o interno, e adicionam ainda outros detalhes que somado aos anteriores possibilitam visualizar uma melhor distinção de ambos:

A empresa que busca a inovação, pode também prover recursos administrativos e de suporte operacional. Fracasso significa falência para o empreendedor, mas o intraempreendedor pode voltar-se para o pai organizacional. O empreendedor é o chefe, enquanto o intraempreendedor tem que reportar-se aos superiores e buscar patrocínio, especialmente em face de críticas internas ou resistências.

Segundo a perspectiva de Bygrave (apud CARTON, HOFER e MEEKS, 1998) e Luchsinger e Bagby (1987), outra diferença essencial entre os dois tipos de empreendedores, é a assunção de que o empreendedor independente arrisca parte ou todo o seu capital, e sua carreira inicia com o novo negócio, o qual não pode ser viável sem este. Já o intraempreendedor, não assume seu capital próprio, nem coloca sua carreira em risco. No entanto, como bem coloca Carton, Hofer e Meeks (1998), esta visão é muito estreita, pois o intraempreendedor arrisca seu “capital próprio” na forma de sua reputação, assim como seu salário corrente ao colocar seu emprego em risco caso o negócio que ele está promovendo dentro da empresa falhe. Dornelas (2003) acrescenta que empreender em organizações que já atuam no mercado pode ser mais complicado do que iniciar uma nova empresa independente de qualquer organização, pois há regras a serem seguidas, a burocracia pode limitar as ações empreendedoras e o controle geralmente não está nas mãos do empreendedor. Por outro lado, quando uma pessoa abre seu próprio negócio, os recursos nem sempre estão presentes – sendo necessário buscá-los em fontes externas, a empresa não tem nome no mercado, a gestão dificilmente é profissionalizada – o que pode levar ao ceticismo dos clientes e, ainda, a busca do crescimento da empresa é difícil, que pode levar a ações e decisões que colocam a empresa em um despenhadeiro rumo ao fracasso.

### **3 - METODOLOGIA**

Para esta investigação foi utilizada a técnica de entrevistas, seguida por uma análise interpretativa das respostas colhidas. Foram entrevistados dezessete alunos do curso de pós-graduação em Gestão de Negócios de uma universidade particular de Curitiba, sendo dez empreendedores independentes e sete empreendedores corporativos (gerentes), com o intuito de estabelecer-se uma comparação de suas motivações e verificar quais seus pontos em comum e suas diferenças. A escolha de discentes deste curso ocorreu devido a uma de suas vertentes na formação: o propósito de estimular e/ou desenvolver o “espírito empreendedor” em seus discentes, seja para atuarem como empreendedores corporativos ou independentes.

A amostra dos alunos entrevistados foi por conveniência, no qual selecionou-se apenas os alunos que têm um empreendimento em franco andamento no mercado (empreendedores independentes) e gerentes de multinacionais, que desenvolvem novos projetos empreendedores dentro de suas empresas ou que possuem amplas possibilidades de virem a desenvolver. Vem a ser importante ressaltar que todos gerentes entrevistados detinham o perfil de empreendedor corporativo, tanto na visão do coordenador do curso quanto nas suas próprias percepções. Qualquer referência ao termo gerentes, portanto, deverá ser tomada como sinônimo de empreendedor corporativo.

### **4 - MOTIVAÇÕES PARA TRABALHAR NO NEGÓCIO PRÓPRIO OU DENTRO DA EMPRESA**

As motivações que levam o empreendedor independente a criar seu próprio negócio assim como as do empreendedor corporativo de empreender dentro de organizações são fundamentais na análise de seus comportamentos. Em muitas ocasiões ocorre uma somatória de justificativas que enveredam o indivíduo a ser dono de um negócio ou seu próprio chefe. Deve-se enfatizar, neste momento, que esta pesquisa não busca analisar os processos de formação do comportamento empreendedor e sim quais foram as motivações que os levaram a buscar o empreendedorismo ou a desenvolver este perfil. Para este propósito, foram confeccionados dois quadros, um com motivações para trabalhar no negócio próprio e outra

com motivações para atuar como empreendedor corporativo dentro de sua empresa em questão. Dentre as alternativas disponibilizadas para os empreendedores independentes assinalarem, as que mais se destacaram foram “Realização Pessoal” e “Percepção de uma Boa Oportunidade de Negócio”, assinalado por nove empreendedores cada uma; seguido por “Desejo de Independência” e “Aumentar a Renda de Minha Família”, destacado por sete empreendedores respectivamente. Como destaque inicial, no âmbito dos empreendedores corporativos, o maior destaque também foi para o quesito realização através da alternativa “Satisfação Pessoal”, seguido pela “Vontade de Contribuir para o Crescimento da Empresa”.

### *Satisfação Pessoal*

Ambos perfis empreendedores demonstram satisfação e realização em empreender no seu negócio próprio ou na empresa em que trabalham, porém por motivos diferentes. Esta constatação mostra-se em sinergia com a teoria sobre comportamento empreendedor, o qual destaca que “necessidade de realização” é uma forte força motriz psicológica por trás das ações humanas, sendo esta um dos fatores que mais influencia o comportamento empreendedor, seja dentro da empresa em que trabalha ou no seu próprio negócio (McCLELLAND, 1961; KOH, 1996; OLIVEIRA e GUIMARÃES, 2003).

Para os empreendedores independentes, notou-se que a satisfação está vinculada ao orgulho de ser dono do próprio negócio, de não depender de terceiros para mandarem nele, ou seja, viver sem os incômodos de um chefe a todo o momento lhes despejando serviços. Desta forma, esse quesito ficou estreitamente ligado ao “desejo de independência e autonomia”, também muito destacado. Frisou-se ainda a questão de desenvolverem produtos que lhes são de seu agrado, ocasionando uma satisfação no dia-a-dia de trabalho, o que nem sempre ocorria quando trabalhavam em empresas privadas, seja por falta de liberdade, recursos ou por trabalharem em áreas diferentes de sua formação. Ouviu-se com certa constância a frase “eu queria trabalhar em algo que tivesse mais afinidade”, ou ainda, como na citação abaixo:

Na empresa em que eu trabalhava não me sentia realizado, pois a empresa (...) não era exatamente do ramo deste meu negócio (*design*), não era criação, era só produção, estava longe de ter alguma coisa da área. Na verdade, meu chefe até dava certa liberdade para eu criar alguma coisa, mas estava muito longe do que eu podia fazer. Aqui, onde sou dono, tenho total liberdade para criação, do jeito que quero... dá muito mais satisfação pessoal... sem comparação.

Infere-se de argumentações como essa que muito empreendedores independentes tentaram satisfazerem-se dentro da empresa em que trabalhavam, ou seja, atuando como empreendedores corporativos. Na impossibilidade da realização deste propósito, em virtude das mais variadas situações – como burocracia, riscos de demissão, cargos desfocados de suas especialidades, falta de liberdade e autorizações dentro da empresa, dentre outros – buscam a aplicação de seu “espírito empreendedor” gerando seu próprio negócio. Para concretização deste objetivo, muitos buscaram, então, o curso de pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios, em decorrência de seu conhecimento prévio de que este curso propiciava aos seus alunos uma boa visão de como planejar e desenvolver um negócio. Uma gerente de exportação de uma empresa de relógios, que pretende abrir seu negócio próprio o mais rápido possível, argumentou:

Há pessoas que nasceram para serem mandadas e outras que nasceram para mandar. E eu não consigo ser mandada, por mais que eu tenha aqui dentro

liberdade e autonomia para empreender. Eu não mando aqui e não posso mudar as coisas que eu vejo que estão erradas e têm que ser consertadas. (...) Eu prefiro estar arriscando no meu negócio do que viver 30 ou 40 anos em uma empresa privada correndo o risco do diretor chegar um dia e me mandar embora.

Essa certeza em determinar seu próprio destino tem destaque na literatura de Ulrich e Cole (1987) - que resgata as características do empreendedor através de uma ampla pesquisa realizada ao redor do mundo – é o chamado “locus interno de controle”, o qual considera intrínseco ao comportamento empreendedor. Entrialgo, Fernandez, Vazques (2000) e Koh (1996) destacam que pessoas com locus externo de controle acreditam que os acontecimentos de sua vida são resultados de fatores externos, como chance, sorte ou destino.

Foram analisados, ainda, dois empreendedores que herdaram seus negócios de suas famílias. Em situações como estas, poderia-se supor que estes empresários não têm tanta motivação na condução de seu negócio, visto que não houve iniciativa dos mesmos em implementá-lo e sim seriam movidos mais por uma situação cômoda de terem em suas mãos um negócio já pronto e estabelecido no mercado. Porém não foi o que constatou-se nas entrevistas, o qual averiguou-se um alto grau de motivação ou mesmo satisfação pessoal igual aos que foram precursores do negócio. O dono/diretor de uma empresa de grande porte do ramo de prestação de serviços e soluções em informática fez a seguinte declaração a esse respeito: “meu pai quem abriu o negócio, mas eu me comprometo muito com ele (o negócio), até pelo crescimento. E tem outros negócios aqui dentro que eu trouxe, e isso me realiza e me motiva também. Se olharmos o negócio quando meu pai começou e ver hoje, dá uma grande diferença, isso é uma motivação”.

Surge então a questão: se os empreendedores independentes não se satisfazem trabalhando dentro de organizações, como que os gerentes conseguem satisfação atuando como empreendedores corporativos? Para responder a este questionamento, serão analisadas algumas variáveis a seguir.

Ao olhar-se na visão dos empreendedores corporativos, a primeira constatação que se pode perceber, é que eles se satisfazem por trabalharem no departamento que gostam, desenvolvendo um trabalho que lhes é rentável e agradável, apesar de muito estressante e de trabalharem sobre pressão (notadamente destacado pelos cursistas):

Eu sou apaixonada pelo que faço, eu trabalho há vinte anos nesta área, e na minha área se trabalha com problemas, e aqui é um hospital de carros (*concessionária de veículos*). Ninguém entra aqui no meu setor para dizer: ‘olha, o meu carro ta legal!’. Não, (...) eu estou sempre trabalhando com o lado ruim entre aspas, (...) então você tem que ter um gosto muito grande pela coisa, senão você desiste, pois a pressão é muito grande. (...) Eu sou o exemplo de que não apenas pessoas que têm seu próprio negócio têm satisfação pessoal, eu tenho muita satisfação, mesmo trabalhando sobre pressão.

A realização dos empreendedores corporativos vinculada a um trabalho departamental mais específico, ou mesmo imersa dentro do contexto corporativo – os quais soma-se maior contato com funcionários, clientes, *status* do cargo, dinâmica do trabalho, etc.- torna-se nítido em casos os quais a pessoa possuía um negócio próprio e decidiu abandoná-lo para se dedicar exclusivamente à carreira de gerência na corporação, como coloca a gerente financeira de uma outra concessionária de grande porte de Curitiba:

Com certeza me realizo mais aqui... eu fechei meu negócio próprio em dezembro de tanta dor de cabeça que eu tive. E foi realmente por opção (...)

pois é este que me realiza. (...) E sempre vou estar buscando minha realização, profissional, se não for aqui, que seja em outro lugar em que eu tenha oportunidade.

Desta forma, nota-se claramente que tanto o empreendedor independente quanto o empreendedor corporativo estão em uma constante busca por satisfação e necessidade de realização. Isto está de acordo com o que propuseram Watson e Carland (1999), ao mostrar que a característica “necessidade de realização” não pode ser uma variável significativa para distinguir gerentes de empreendedores.

O ponto de convergência de ambos está exatamente no “espírito empreendedor” que ambos perfis carregam, constatado na pesquisa. Tanto um quanto o outro demonstram grande capacidade de inovação, busca de oportunidades, persistência e comprometimento – dentre as características empreendedoras analisadas. Estas características encontradas nos dois perfis corroboram para confirmar as conclusões de McClelland (1961) que abordam tais características como sendo intrínseca ao comportamento empreendedor.

### *Empreendedorismo por Necessidade x Empreendedorismo por Oportunidade*

O segundo motivo mais citado pelos empreendedores independentes para se abrir um negócio foi a “Percepção de uma boa oportunidade de negócio”, assinalado por nove dos dez entrevistados. Essa percepção geralmente ocorre dentro de dois contextos distintos nos alunos analisados. No primeiro caso, o aluno é recém-formado e encontra-se dentro de um quadro de desemprego por um período extenso, que o leva a analisar nichos de mercado para a abertura de um negócio, geralmente voltado para um produto que tenha afinidade com o seu perfil. Filion (1999) constata esse quadro ao afirmar que os anos 90 deram origem ao “empreendedor involuntário”, formado por jovens recém-formados. O autor ainda averigua que fazem parte desse perfil involuntário as pessoas demitidas em função de processos de fusões, privatizações e reengenharia, os quais não conseguindo retornar ao mercado de trabalho, têm na criação do próprio negócio uma alternativa de renda e trabalho. Neste último caso, foram constatados dois alunos que passaram por essa situação.

Amplo conhecimento de um nicho de mercado e/ou produto é o segundo contexto de “percepção de uma boa oportunidade”. Esse conhecimento profundo sobre um determinado segmento surge em virtude de vários anos de experiência acumulados em uma função, visto que em muitos casos atuavam como empreendedores corporativos para a organização em que trabalhavam. Após encontrarem o segmento de mercado que pode ser explorado, lançam-se como empreendedores independentes, desligando-se da empresa. Esses alunos que empreendem dentro deste contexto, se encaixam no que o GEM (2005) classifica como “empreendedores por oportunidade” – indivíduos que empreendem motivados por uma visão empreendedora, em sinergia com a sua experiência profissional, possibilitando aos mesmos terem maiores chances de sobrevivência no mercado.

Nestes casos, onde percebe-se uma oportunidade de negócio, a motivação não está muito ligada à satisfação, visto que já a tinham na empresa em que trabalhavam, mas sim relacionada a questões financeiras. Esse fato recebe maior robustez quando verificado que sete dos dez empreendedores independentes citaram o item “Aumentar minha renda mensal ou da família” como fato motivador do desligamento da empresa e abertura do próprio negócio. Um dos empreendedores entrevistado trabalhava em uma gráfica de grande porte, saiu e abriu uma pequena gráfica, que atualmente já pode ser considerada de médio-porte e com boa rentabilidade, afirma: “(...) na época em que eu trabalhava na empresa, o retorno financeiro era muito baixo pra responsabilidade que eu tinha, trabalhava muito e ganhava pouco”. Outros gerentes que ainda não abriram seu próprio negócio pensam seriamente na

possibilidade em virtude do mesmo aspecto, como relata uma gerente de pós-vendas: “o fato de pensar em trabalhar futuramente em negócio próprio é pensando no sentido de possuir um patrimônio maior, ter mais tempo. E essa situação que me faz pensar em mudar”.

O mesmo torna-se válido para empreendedores que atuavam como empregados no próprio setor de comércio e abriram negócios voltados para a experiência adquirida no segmento: “Quando você trabalha para outra pessoa, principalmente no comércio... você tem seu salário, mas dificilmente faz um bom patrimônio... você adquire uma casa, (...) um carro, troca todo ano, mas você não cria um patrimônio, que é muito importante para uma eventual situação futura”.

### *Flexibilidade de Horários x Altas Horas de Trabalho*

Interessantemente, a motivação relacionada à “flexibilidade em termos de horas” foi pouco lembrada pelos empreendedores independentes, ocasionando em algumas situações a percepção de um sentimento de revolta em alguns deles, em virtude de sua decepção quanto a esta esperança que mantinham ao abrir seu próprio negócio. No cotidiano, verificaram que a carga horária de trabalho geralmente é igual ou até superior, alcançado 12 horas diárias para alguns que são donos/gerentes de dois empreendimentos. Mas dentro de um contexto geral dos empreendedores analisados, percebe-se que gostam da sensação de liberdade em termos de horários, mesmo trabalhando tanto quanto os gerentes: “não foi o principal motivo para abertura do negócio, mas isso contribuiu bastante. Aqui a gente cumpre horário também, mas não tem aquela obrigação...”, justifica um dos empreendedores.

Sarri e Trihopoulou (2005) haviam constatado que em diversas pesquisas, a flexibilidade ocupacional em termos de horas de trabalho foi identificado como um dos fatores mais encorajadores à abertura do próprio negócio. Nesta pesquisa, dentre os 10 empreendedores independentes, 6 eram mulheres. Destas, nenhuma preocupou-se com flexibilidade em termos de horas com o intuito de ficarem mais próximas da família, cuidar dos filhos ou mesmo conciliar com o negócio com afazeres domésticos. Isso torna-se claramente compreensível por se tratarem de mulheres que estão realizando ou realizaram um curso de pós-graduação, fato que lhes atribuí maior nível de instrução. Soma-se a esta questão de educação a constatação de que a maior parte delas já trabalhava em outras empresas e vinham agregando experiências profissionais. Esta situação as obrigou a contratarem previamente outras pessoas para cuidarem do lar, somado ao fato de todas não possuírem filhos, apesar de estarem casadas. A explicação para este acontecimento, advém do maior grau de instrução que adquiriram, levando-as a pensar em consolidar suas carreiras profissionais antes de se prenderem a compromissos familiares que necessitassem de um maior tempo de dedicação, principalmente no que diz respeito a cuidar de filhos. No entanto, é correto dizer a assertiva de que o empreendedorismo feminino constatado nesta pesquisa está atrelado tanto a fatores de “puxão” quanto de “empurrão”, teorizados por Sarri e Trihopoulou (2005).

Dentre os gerentes analisados, percebeu-se um grande potencial para extrapolar horários da rotina diária de trabalho sem queixarem-se disto, demonstrando em alguns casos orgulho de doar-se à empresa mais do que o exigido para eles. Essa constatação fica clara no trecho abaixo:

Eu trabalho 12 horas por dia... meu ritmo de trabalho é uma loucura. Eu levanto cedo todos os dias e as 7:10 já estou aqui. Eu não bato cartão, não preciso estar aqui nesse horário, eu venho porque gosto (...) quero estar aqui acompanhando minha equipe... e saio nove, dez horas da noite, mas eu saio com prazer. No outro dia eu levanto para trabalhar de novo, mas levanto



feliz, porque gosto do que eu faço. (...) Estou há vinte anos nesta minha área e nunca consegui tirar 30 dias de férias (...) mas não porque a empresa não quer, mas porque eu tenho consciência de que na minha área é complicado, faço falta.

Ou ainda, neste outro relato, exemplificado pela gerente regional de uma indústria automobilística:

No cargo de gerente regional, você trabalha fora da empresa o tempo inteiro, indo atrás dos clientes. Então se eu sair daqui e for pra casa, ninguém vai saber que eu fui pra casa, mas não é isso que eu quero, não é essa a atividade que a empresa quer de mim.

A constatação de que ambos os perfis empreendedores dos alunos os levam a dedicar-se ao negócio ou a empresa por longos períodos de trabalho está em convergência com as conclusões de Entrialgo, Fernandez e Vasques (2000) que averiguaram que o atributo “realização” induz os empreendedores a nunca pararem de trabalhar, sempre motivados pela necessidade de fazerem aquilo que gostam. Seus horários de trabalho geralmente superam o previsto, independente do dinheiro que tenham conseguido. Certamente, então, seria esta a razão do item “flexibilidade em termos de horas” ter sido pouco citado nas respostas dos empreendedores independentes, assim como ambos os perfis terem destacado vigorosamente que extrapolam a carga horária de trabalho por motivação pessoal e não exigência do cargo.

#### *Falta de Perspectiva x Estabilidade*

Um quarto fator que motivou alguns dos alunos do curso de pós-graduação, citado por 5 cursistas que abriram seu negócio, está vinculado a “falta de perspectiva do emprego”. Na análise das suas respostas, este quesito mostrou-se quase que um panorama igual para todos, nos quais trabalhavam como empregados em empresas que lhes ofereciam mais oportunidades de demissão do que qualquer oportunidade de ascensão profissional, assim como uma alta carga de trabalho sem uma remuneração compatível:

Eu achava que era muito trabalho, um trabalho que não me realizava para o que eu estava ganhando... Talvez se eu ganhasse mais e se suprisse esse meu desejo de realização... O problema em si é que era muito volume de trabalho, não era nem problema de carga horária de trabalho.

Fatos como estes apenas contribuíam em um único sentido nas opiniões colhidas: amadurecer a cada dia a idéia de lançar-se no mercado através de um negócio próprio. Mas antes, buscaram aprender tudo quanto possível na empresa onde trabalhavam com o intuito de errarem o menos possível em seus empreendimentos, visto que o desenvolveram na mesma área que adquiriram experiência, com exceção de um deles. Um empreendedor do ramo de design gráfico destaca bem esta questão:

Quando percebi que a empresa não iria me proporcionar cargos melhores, e também ia ter dificuldades para arrumar um outro emprego que me pagasse o que eu achava que valia... aproveitei o fato de já conhecer todos clientes, aprendi tudo o que podia e falei: ‘vou abrir um negócio e ver se é bom’. Eu estava muito insatisfeito com o emprego que tinha, e outros (empregos) não iam pagar ou me fazer subir de cargo o quanto merecia.

Ficou evidente dentre os empresários que vieram do ramo corporativo e montaram seu negócio na mesma área, a facilidade na resolução de questões técnicas, explicado pelo fato de já terem experiências prévias do segmento. Em pouco tempo de existência, o negócio tomou robustez e credibilidade frente ao mercado, proporcionando relativa tranquilidade quanto à aquisição de clientes por parte dos mesmos. Em sentido contrário, os empresários que abriram negócio apenas baseados no desejo pessoal de trabalhar naquele segmento, tiveram e enfrentam dificuldades maiores. A busca por outros profissionais da área que já têm experiência maior no setor foi quase uma constante, seja através da rede de relações formada ou através dos demais franqueados - quando inseridos em uma franquia. Fatos como estes convergem para os achados do GEM (2005) que constata que os empreendedores que possuem uma visão empreendedora somada a sua experiência têm maiores chances de sobrevivência no mercado.

Essa perspectiva muda completamente, por sua vez, quando analisada pela ótica dos empreendedores corporativos, os quais ponderam não conseguirem obter uma ótima perspectiva de cargos maiores no futuro, mas sim a possibilidade de manter o cargo de gerencial atual, que de forma geral os satisfazem, e relativas possibilidades de alçar cargos de gerência superiores. Somado a isto, inicialmente, os gerentes pesquisados demonstram um grande receio do chamado “Risco Brasil”, ou seja, medo de deixar um emprego relativamente estável e de *status* para investir em um empreendimento que vai ser altamente tributado pelo governo, enfrentará uma concorrência muitas vezes desleal, que poderá sofrer abalos sob qualquer mudança econômica que entre em vigor do dia para noite, dentre outros. Opiniões como essas emergem sem causar espanto no Brasil, visto que os dados do Sebrae (2005) confirmam que para as empresas registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, cerca de 50% fecham suas portas até dois anos depois de sua abertura e 60% não sobrevivem além dos quatro anos.

Pode-se estabelecer uma comparação interessante neste momento: não há satisfação pessoal e *status* empresarial que superem uma remuneração baixa ou inadequada para o cargo, que na maioria dos casos analisados, exercem forte pressão no indivíduo, levando-o a abrir seu próprio negócio ou pensar seriamente a respeito (incluindo até mesmo a elaboração de um plano de negócio para o seu negócio futuro na pós-graduação). No entanto, quando o salário não se torna um empecilho, visto estarem satisfatoriamente adequados para seu nível de exigência, averiguou-se que os gerentes preferem continuar a atuarem como empreendedores corporativos (de relativa estabilidade) e não arriscarem-se no “mundo inóspito” do mercado independente, em virtude de todas as suas peculiaridades já citadas.

### *Influência Familiar x Fatores Ambientais*

Quando perguntado sobre as influências familiares ou profissionais que os estimularam a abrir seu próprio negócio ou a trabalharem dentro de organizações, houve uma confluência apenas com uma parte da literatura quanto aos empreendedores independentes. Quase todos abriram seus negócios sem a influência de um parente mais próximo que também estivesse no ramo ou por influência de amigos. Filion (1999) ressalta que o empreendedor é um ser social, influenciado pelos hábitos, práticas e valores das pessoas. Isso sem dúvida é correto, uma pessoa que nasce em uma família empreendedora claramente terá uma maior preponderância a enveredar-se para o empreendedorismo independente. No entanto, notadamente assegurou-se nesta pesquisa que os fatores oriundos do “empreendedorismo por necessidade” como necessidade de rendas maiores, falta de perspectiva dentro da empresa e demissão (apesar de menos expressiva dentre as citadas) foram a chave de ignição do fator motivação que, por sua vez, deu vazão a outras características de âmbito mais psicológico,

como desejo de independência e realização pessoal, assim como os levou a uma constante busca por boas oportunidades de negócio – incluindo neste quesito o ingresso no curso de pós-graduação, com a finalidade de facilitar essa visão, como no relato abaixo:

Eu trabalhei dois anos em uma empresa e fui mandada embora... Eu fiquei um ano sem conseguir emprego (...), mandando currículo. E eu sempre gostei de ter minha independência financeira, não depender de ninguém. Então eu acho que a demissão da empresa foi um fator que me levou a dar um jeito de me virar, (...) aí surgiu a idéia de abrir meu próprio negócio. Eu estava sem embasamento, pois fiz faculdade de turismo (...), então decidi fazer o curso de pós em Planejamento de Gestão de Negócios.

Sob a ótica dos empreendedores corporativos, houve influência do meio familiar e de amigos na construção de seu perfil corporativo. Todos os gerentes citaram que cresceram em ambientes familiares nos quais os pais e avós trabalharam por todas suas vidas dentro de corporações, sendo que alguns também em cargos gerenciais. O convívio acabou incitando-os a buscarem um curso de graduação em administração (cinco dentre sete gerentes entrevistados), com a justificativa de acreditarem ser este o caminho mais rápido para se inserirem no meio empresarial.

Um segundo destaque recai sobre o precoce início de suas carreiras corporativas. Relataram ingressar dentro das empresas como estagiários em períodos iniciais do curso de graduação, no primeiro ou segundo ano, nos quais tinham por volta dos dezoito ou dezenove anos. O exemplo abaixo, do relato de um gerente de banco, discorre bem essa afirmativa:

Eu acho que foi mais influência familiar... Meus pais sempre trabalharam em empresas privadas, então tem um pouco de genética aí. Eu também já trabalho desde os dezoito anos, quando entrei no banco como estagiário e desde então segui direto neste caminho... As oportunidades foram aparecendo e eu fui agarrando. Nunca pensei: “ah, vou abrir meu próprio negócio”.

O fato de oportunidades profissionais aparecerem dentro da própria empresa em que trabalham, ou em outras em alguns casos, os fizeram dar continuidade em sua carreira corporativa, oferecendo-lhes uma sensação de segurança tanto em termos de salário garantido no fim do mês (melhor analisado no tópico a seguir) quanto de possibilidades de ascensões futuras na empresa. Desta forma, a possibilidade de abertura de um negócio foi se tornando uma cogitação cada dia mais distante em suas vidas, que fica mais acentuada quando pensam nos riscos que os mesmos acarretam.

#### *Salário Fixo x Salário Variável*

O salário fixo todo final de mês foi outro ponto de maior destaque dentre os empreendedores corporativos, assinalado por seis gerentes como vantagem de se trabalhar em organizações. A primeira constatação que ficou clara foi que estes seis gerentes sempre trabalharam dentro de organizações e não tinham parentes ou amigos próximos que empreendiam, trazendo-lhes um distanciamento do mundo dos negócios próprios. O maior contato que tiveram com empreendedores independentes foi dentro do próprio curso de pós-graduação.

Essa ausência de um contato freqüente e por um período temporal maior, afeta de sobremaneira suas perspectivas em pensar ou abrir efetivamente seu próprio negócio, visto que uma pessoa que recebe seu salário todo final de mês a algumas décadas, dificilmente toma coragem para abandonar essa segurança e aventurar-se num empreendimento, a não ser

que sejam motivados por forças maiores, como demissão, por exemplo. A declaração abaixo justifica esse posicionamento:

Se eu abrir um empreendimento vou receber só daqui a dois anos talvez, e às vezes ano sim ano não você obtém lucro. No Brasil o risco de um empreendimento é muito grande... e você trocar sua vida estável numa empresa, ganhando bem, com todos os benefícios e montar uma empresa que TALVEZ venha a dar certo é complicado. É muito subjetivo, eu tenho muito medo.

Somado a isto, notou-se a presença de um grande medo de se arriscarem a entrar em mundo extremamente turbulento, no qual fatores ambientais podem modificar do dia para noite toda sua produtividade e renda, como os citados pela literatura (SEBRAE, 2005; GEM, 2005): falta de capital de giro, falta de clientes, carga tributária, recessão econômica, inadimplência, concorrência forte, falta de crédito, falta de mão-de-obra qualificada.

Pelo lado dos empreendedores independentes, o salário variável todo mês assim como o grande tempo de recuperação do investimento inicial não é visto como empecilho visto que as variáveis que mais os motivaram foram a falta de perspectiva no emprego (não gerenciais) que atuavam e a própria demissão que lhes forçou ou estimulou a abrirem seu negócio. Desta forma, encaram o salário variável todo final de mês como “ossos do ofício” e procuram meios de concertar o que deu errado no mês anterior, quando houve alguma variação significativa na renda, para não incorrer em uma renda menor novamente. Para isto, estabelecem metas a serem alcançadas e meios para atingi-las.

Averiguam, ainda, que quando colocado em uma balança os pontos positivos superam a questão do tempo perdido no retorno do investimento inicial feito no empreendimento, assim como a “sazonalidade” salarial que porventura ocorre aos empreendedores independentes. Salientam que quando o negócio é realizado de forma planejada, com experiência no ramo, pesquisa de mercado e, até mesmo, com bons sócios, essa questão do salário variável acaba tornando-se um problema menor frente aos outros que enfrentam.

### *Realização x Status*

Uma diferença interessante que se estabeleceu entre ambos os perfis, ainda relacionados às motivações de ser independente ou corporativo, foi na alternativa que indicava o *status* de ser empresário ou gerente. Todos os donos de negócios disseram não haver *status* na posição de empreendedor, não há um reconhecimento por parte da sociedade quanto a este perfil profissional e não ter sido este um dos motivos de buscarem o ramo empresarial. A incidência de alto número de empreendimentos que fecham suas portas muito cedo no Brasil (GEM, 2005), pode ser um sinalizador da falta de valorização deste segmento por parte da população, atingindo até mesmo aqueles que já estão bem estabelecidos no mercado.

Quatro empreendedores corporativos, por sua vez, enfatizaram que sua profissão lhes oferece muito *status* frente à sociedade, até mesmo dentre os demais gerentes e colegas de trabalho da empresa, vindo a ser este um quesito de forte motivação a continuar na profissão. Notadamente, essa vantagem foi mais acentuada entre os gerentes de multinacionais de maior reconhecimento no mercado e pouco destacado pelas de médio porte. Abaixo seguem alguns exemplos de como os gerentes explicam a questão do *status* em seus trabalhos: a gerente de pós-vendas de uma concessionária de amplo reconhecimento nacional, argumentou da seguinte maneira:

Trabalhar dentro de uma concessionária que é padrão A e modelo em infinitas áreas... que são poucas concessionárias no Brasil que conseguem isso... me oferece *status* sem dúvida nenhuma. Hoje eu trabalho para uma concessionária que tem nome no Brasil todo.

Outro destaque interessante foi colocado pela gerente regional de uma multinacional automobilística:

É impressionante como o nome desta empresa soa bem fora daqui, e isso faz muito bem, (...) as pessoas te reparam de outra maneira, e isso é muito legal. É diferente você ser recebido como um funcionário daqui do que como funcionário de uma empresa qualquer. E isso a gente percebe na rua, visitando cliente. Você fala que é da empresa tal e ele: 'oh, sente aqui'. O prestígio que o nome traz é muito grande e isso te dá uma satisfação pessoal muito boa.

Assim, esta pesquisa possibilita estabelecer uma clara diferença entre realização pessoal dos empreendedores (corporativos e independentes) e reconhecimento da profissão, estando estes não dependentes um do outro. Em síntese: os empreendedores independentes satisfazem-se e motivam-se sem *status* nenhum, não enxergando o reconhecimento da profissão como uma vantagem em ser empreendedor; enquanto que os empreendedores corporativos obtêm um *status* significativo com a profissão que na maioria dos casos analisados lhes satisfazem e é uma colocada como uma das grandes motivações em trabalhar em organizações, porém em outros não fazem diferença – estando esta questão muito ligada à personalidade de cada gerente.

#### *Trabalho Departamental x Trabalho Administrativo Geral*

Este confronto também mostrou-se interessante para uma análise do perfil de cada empreendedor. Dentre as motivações em se trabalhar dentro de organizações listadas para os gerentes, o item “Trabalhar no departamento que gosto” foi assinalado por cinco dos sete deles. A especialização em uma determinada área empresarial é um pré-requisito para os gerentes corporativos em virtude da necessidade departamental das multinacionais, levando-as a buscarem profissionais com conhecimentos específicos do setor, assim como indivíduos com experiência vasta no segmento. Em virtude desta necessidade, muitos profissionais começam a afunilar sua carreira em um setor específico da empresa que tenham maior afinidade desde cedo, muitas vezes desde o período de estágio, com o intuito de acumularem conhecimentos da área, experiência e, conseqüentemente, obterem maiores chances de crescimento e competitividade dentro das organizações. Isto fica constatado quando verificado que apenas 1 gerente assinalou a “possibilidade de mudança de cargo e/ou departamento” como viável em sua empresa, sendo que os demais argumentaram gostar de um departamento específico e por estar institucionalizado que é preciso muita experiência na área para se tornar gerente do setor – não há possibilidade de um gerente comercial, que trabalhou dez anos no setor, mudar para a gerência financeira sem qualquer experiência. A gerente de outra concessionária faz a seguinte argumentação quanto à satisfação em trabalhar no departamento que lhe satisfaz:

Você só consegue ser um bom profissional dentro de uma empresa se você trabalha naquilo que gosta. Eu tenho alguns funcionários que não trabalham naquilo que gostam, eles até tentam, mas... percebo que não gostam, e a pessoa não vai render o que ela pode render pra você, não adianta. Então, se

you like what you do, you are working in the area that you really feel safe in, you will succeed.

Comparativamente aos empreendedores independentes, pode-se inferir algo semelhante. Houve muitas respostas afirmando a necessidade de abrir um negócio no ramo que lhe dá prazer em trabalhar, pois caso contrário não suportariam o trabalho nem ao menos um ano. Mas apesar de atuarem em um ramo que lhes agrada, praticamente todos acabam se envolvendo em questões que não são de seu feitio, gerando-lhes muitas dores de cabeça e até mesmo desagrado. Isso ocorre em virtude do número reduzido de funcionários dentro dos empreendimentos, forçando seus proprietários a arcarem com responsabilidades de todos os segmentos, desde finanças, passando pelos recursos humanos, até a parte comercial. Em algumas ocasiões, tirando a parte de vendas da mercadoria ou serviços – que fica sob a responsabilidade dos funcionários, o empreendedor assume todos os demais setores do negócio, conforme relato de um empresário do setor gráfico:

The problem is that to run this business, I have to take care of human resources, bills to pay, maintenance, purchases... This doesn't give you time to stop, think and plan for your business, you get stuck in bureaucracy. I implemented a new system now, but I don't have time to train anyone to do the job, and I am having to do it myself... I end up doing nothing to manage the whole business, so I end up pushing things around the way I can. I don't have any physical space to hire another person, I have to build a shed here on the side to put more people.

Destá maneira, os empreendedores independentes ao assumirem o posto de proprietário/gerente desde o início do negócio, mantêm-se nele por todo o percurso da vida da empresa. Isto é visto por eles como algo positivo no sentido de obterem rendas maiores conforme a empresa cresce dentro do mercado em que está inserida, sem necessidade de obterem promoções de cargo para ampliarem sua renda. Por outro lado, alguns empreendedores corporativos enxergam as “oportunidades de promoção em seu departamento” como quesito fundamental para atuar dentro das empresas (destacado por 3 gerentes), fato este que lhes impugna maior motivação para empreenderem corporativamente, assim como um crescente empenho no trabalho cotidiano do dia-a-dia a fim de obterem rendimentos maiores para empresa e, conseqüentemente, obterem tais promoções que vêm acompanhadas de um maior *status* corporativo, além de salários e benefícios mais gratificantes.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

In this research it was demonstrated that the entrepreneur can act in his own business or within his company, giving origin, respectively, to the expressions independent entrepreneur and corporate entrepreneur. Within this perspective, it was sought to understand the different motivations that lead entrepreneurs of a specialization course *lato sensu* to seek to develop this profile within their work and business environments.

It was found, initially, that the driving force of the “realization”, highlighted by the literature, was fundamental in both profiles. In this question, the independent ones emphasized the question of the “desire for independence and autonomy” while the corporate ones argued that they would do specific departmental jobs, in which they specialized during their lives. This variable, therefore, demonstrated to be essential in the motivation to undertake.

Sob o âmbito apenas dos independentes, tanto o “empreendedorismo por oportunidade” quanto o “empreendedorismo por necessidade” foram auferidos na pesquisa. O primeiro tem origem no amplo conhecimento de um segmento de mercado que o aluno detém, fruto de anos de experiência profissional na área e que, por conseqüência, lhes oferta maiores possibilidades de permanência no mercado. O segundo caso, os alunos são recém-formados e encaixam-se em um quadro de desemprego por períodos extensos, forçando-os a buscar conhecimentos sobre o ramo empreendedor para atuarem em seus próprios negócios. Apesar de alguns destes buscarem uma carga de horário menor ao abrir o empreendimento, defrontaram com um cenário oposto, porém com a argumentação de que a sensação de liberdade ainda permanece. Os empreendedores corporativos demonstraram uma ótima capacidade de extrapolar horários pré-fixados, em um sentimento de doação a empresa.

Uma perspectiva de crescimento profissional desanimadora dentro da empresa por parte de alguns alunos, gerou a busca pela aquisição do máximo de conhecimento possível dentro dela para gerir seu futuro empreendimento na área em que atuam. Porém, os alunos-gerentes preocuparam-se mais com a estabilidade alcançada, demonstrando grandes receios de enfrentar as peculiaridades do “Risco Brasil”, optando por empreender dentro de suas empresas, que por sua vez ainda lhe oferece todo o aparato necessário para desenvolverem seus projetos e um salário fixo todo mês. O salário variável dos empreendedores independentes foi tomado como “ossos do ofício” e um mal menor frente aos demais problemas que já arcaram em suas vidas. Influências ambientais e familiares não foram constatadas nos empreendedores independentes, ao passo que os corporativos foram fortemente influenciados pela formação e vida profissional dos pais, assim como a construção precoce de suas carreiras no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. Georgia University. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/pdf/32.pdf> Acesso em: 29 mar. 2006.
- CARVALHO, C. E.; ZUANAZZI, J. Análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em Administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 125-141, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**, 3ª tiragem, Editora Campus, 2003.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2004 – Sumário Executivo**, Curitiba 2005.
- GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo, uma visão comportamentalista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 22-34, out.2000, Maringá. **Anais...** Maringá: 2000.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, v.34, n.2, abril/junho 1999a.
- \_\_\_\_\_. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999b.
- GIMENEZ, F. A. P.; MACHADO, H. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, p. 132-143, out.2000, Maringá. **Anais...** Maringá: 2000.

ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. J. Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v.3, n.3, p.137, 2000.

HENRY, C.; FRANCES, H.; LEITH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? part 1. **Education + Training**, v.47, n.2, p.98-111, 2005.

KOH, H. C. Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students. **Journal of Managerial Psychology**, v.11, n.3, p.12, 1996.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **The Academy Management Executive**, v.15, n.4, p.60, 2001.

LOPES JR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude Empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas – construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, ed.48, v.11, n.6, nov-dez 2005.

LUCHSINGER, V.; BAGBY, D. R. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.52, n.3, p.10-13, 1987.

OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: 2003.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Ed. Abril Cultural, Trad. Maria Silvia Possas (Coleção Os Economistas), 1982.

SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. • **NET**, São Paulo, jan. 2005. Seção Estudos e Pesquisas. Disponível em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf) Acesso em 10 out. 2005.

SEQUEIRA, S. V. Intra-empendedorismo em organizações não-governamentais como prática de gestão e como legitimação: estudo de caso da Ong Refazer. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: 2005.

STEWART-JR, W. H.; WATSON, W. E.; CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W.; A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v.14, n.2, p.189-214, 1999.

ULRICH, T. A.; COLE, G. S. Toward more effective training of future entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v.25, n.4, p.32-9, 1987.