

Empreendedor e Sociedade: Análise do Perfil e de Uma Trajetória Social de Sucesso.

Rodrigo Augusto Prando
rodrigoprando@mackenzie.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo:

O artigo ora em tela é resultado de uma pesquisa realizada em 2006. Seu objetivo foi verificar, a partir de um referencial científico, o movimento empreendedor e a trajetória de um empreendedor brasileiro de sucesso. Portanto, a pesquisa lidou com os conceitos oriundos do plano teórico e com entrevistas para a coleta de dados empíricos. O escrito estrutura-se nas seguintes seções: I) Introdução; II) Referencial Teórico: 1) História, sociedade e empreendedorismo, 2) Empreendedorismo, 3) Sucesso e 4) Empreendedor: relações e características; III) Procedimentos Metodológicos: 1) Pesquisa Qualitativa, 2) Entrevista, 3) Coleta de Dados, 4) Análise de Conteúdo e 5) Análise da entrevista; IV) Considerações Finais e V) Referências Bibliográficas. Vale, ainda, ressaltar que os resultados permitem confrontar a teoria com a prática do empreendedor. Mais ainda: que o movimento lógico de partir do geral – abstrato – para o singular – o plano histórico-social concreto possibilitou compreender o sentido que o empreendedor atribui às suas ações sociais, no contexto histórico brasileiro.

I - INTRODUÇÃO

O artigo que ora é apresentado – resultado de pesquisa anterior - versa acerca dos temas empreendedor e empreendedorismo. Buscou-se analisar, cientificamente, a trajetória de um empreendedor de sucesso e – mais ainda – se a literatura disponível pode ou não ser utilizada para compreender a trajetória real de um empreendedor brasileiro.

Primeiramente, abordaremos, ainda que panoramicamente, aspectos essenciais da história do Brasil, no intuito de fornecer as diretrizes para as reflexões conceituais atinentes ao tema. O referencial teórico lidou com os conceitos de empreendedor, empreendedorismo, o conceito de sucesso e, por fim, o empreendedor em suas relações e características.

Além disso, visou-se o estudo das principais características conceituadas e já consolidadas na literatura científica acerca do termo empreendedorismo, relacionando-as com a trajetória de um empreendedor de sucesso, a fim de comprovar se realmente são os principais fatores explicativos desse sucesso ou se, simplesmente, a necessidade e muitas vezes a sorte são mais condizentes a essas situações. O objetivo geral da pesquisa foi estudar e verificar, a partir de um referencial científico, o movimento empreendedor e a trajetória de um empreendedor brasileiro de sucesso, evidenciado as características demonstradas. Os objetivos específicos foram: (1) compreender o conceito de empreendedorismo, (2) compreender o empreendedor no âmbito nacional, (3) compreender o conceito de sucesso e (4) compreender as relações e características do empreendedor.

II - REFERENCIAL TEÓRICO

1) História, sociedade e empreendedorismo.

Faz-se necessário ao lidar, no plano teórico e empírico, com os fenômenos "empreendedor e empreendedorismo" remeter às condições econômicas, sociais e políticas que estão no bojo dos processos históricos. Para tanto, buscou-se – nesta seção – uma

sistematização de leituras oriundas da ciência histórica e sociológica no intuito de melhor compreender as relações entre o empreendedor e seu contexto histórico, mormente a realidade brasileira. Buscou-se, também, deixar claro que o conceito de empreendedorismo está, neste trabalho, ligado à emergência do capitalismo no mundo e no Brasil, em especial.

Para Fausto (2003), Costa e Mello (2000), Huberman (1981) e Prado Júnior (1942) a crise vivenciada pela Europa Ocidental no século XIV, foi marcada pela decadência do sistema feudal e por transformações de caráter sócio-econômico (renascimento comercial e urbano e formação da burguesia), político (centralização do poder) e cultural (Renascimento e a Reforma Protestante) que contribuíram para o surgimento do capitalismo comercial como novo modo de produção, impulsionando, por sua vez, a expansão marítima européia.

Segundo Prado Júnior (1942), o desenvolvimento do comércio europeu que até o séc. XIV era quase unicamente terrestre e limitada por via marítima, foi impulsionado pelas empresas comerciais européias que, conforme Costa e Melo (2000), buscavam expandir seu comércio local conquistando novos mercados, além de adquirir mercadorias.

Segundo Costa e Mello (2000), Portugal necessitava aumentar suas reservas de metais preciosos para a cunhagem de moedas, seus produtos agrícolas, sua mão-de-obra e também desejavam expandir a fé cristã. As perspectivas de Portugal foram sintetizadas pelos autores em “Glória e terras para a nobreza, lucros para a burguesia, poder para o rei” (COSTA E MELO, 2000, p. 25).

Segundo Costa e Mello (2000), o Brasil foi organizado unicamente para alimentar as necessidades da Metrópole, oferecendo “matérias-primas, produtos tropicais e riquezas minerais a Portugal” (COSTA E MELLO, 2000, p. 39). Para garantir a posse das terras, a solução encontrada foi o sistema de capitanias hereditárias dividindo o território brasileiro em 14 capitanias doadas a 12 donatários.

Para Fausto (2003), os donatários eram “gente da pequena nobreza, burocratas e comerciantes, tendo em comum suas ligações com a Coroa” e complementa que “nenhum representante da grande nobreza se incluía na lista dos donatários, pois os negócios na Índia, em Portugal e nas ilhas atlânticas eram por essa época bem mais atrativos” (FAUSTO, 2003, p. 44).

Com a finalidade de “assegurar os maiores ganhos do **empreendimento** colonial” (FAUSTO, 2003, p. 54 – destaque nosso), a Coroa portuguesa utilizou doutrinas mercantilistas. Dessa forma: “A concepção definidora da colonização pela grande empresa monocultora escravista é um modelo cujo valor consiste em dar as linhas básicas de entendimento de um sistema que caracterizou o Brasil na Colônia e deixou suas marcas após a Independência” (FAUSTO, 2003, p.59). Marcas essas que são características do país até hoje: a grande propriedade, o vínculo com o mercado externo através de poucos produtos, a escravidão e suas conseqüências.

A importância desta caracterização histórica reside na compreensão da singularidade histórica brasileira e sua dificuldade em oferecer um campo propício ao desenvolvimento do “espírito empreendedor”. Da expansão européia, com as grandes navegações, da descoberta do Brasil e até fins da Primeira República, as características essenciais do Brasil se mantiveram quase intactas.

Uma base produtiva assentada na grande propriedade fundiária, no trabalho escravo e nas fases econômicas monocultoras, gerou uma sociedade em que as classes e grupos sociais fossem extremamente desiguais. O Estado, no Brasil, foi, praticamente, uma transferência dos aparatos burocráticos portugueses, com sua ética patrimonialista. A economia, em suas diversas esferas, foi, quase sempre, negócios de poucos (os grandes proprietários), pois os escravos e, posteriormente, os trabalhadores livres e assalariados pouco participaram como empreendedores. Em suma, depreende-se dos autores trabalhados (Prado Júnior, Fausto e Costa e Mello) que a sociedade brasileira até o estabelecimento do trabalho livre e assalariado

(com a Abolição) foi incapaz de oferecer um ambiente propício ao desenvolvimento das características dos agentes empreendedores.

As relações entre o Estado e a sociedade, bem como entre o Estado e a esfera econômica, traz, preponderantemente, a ação do Estado como catalisador do progresso econômico. As conquistas burguesas – liberdade, igualdade e fraternidade – são, aqui, diferentes dos modelos clássicos de revoluções burguesas (FERNANDES, 2006).

O burguês, nosso efetivo empreendedor, só aparecerá tardiamente no Brasil e, ainda por cima, ligado aos proprietários rurais (os cafeicultores). Assim, essa classe social será moderna e empreendedora na visão econômica e conservadora e retrógrada nos aspectos políticos e sociais.

Nossa histórica, em seus cerca de 500 anos, não privilegiou a liberdade seja econômica, social ou política. Ao empreendedor a liberdade é de suma importância.

Da Colônia à Abolição, a estrutura social brasileira manteve-se praticamente inalterada. Grande propriedade, monocultura e trabalho escravo deram a tônica desta sociedade tropical. A família patriarcal junto ao catolicismo, por sua vez, foram fatores de inibição do *ethos* empreendedor.

Cabe, aqui, enfatizar a relação entre a escravidão e religião. Sociedade cindida em duas castas: escravos negros e homens livres, o trabalho sempre foi entendido como algo negativo, pejorativo, desvalorizado. O trabalho – no universo simbólico do catolicismo – é um fardo que se deve carregar por conta do pecado original. Diferente nas culturas de religião protestante em que o trabalho é valorizado e a riqueza gerada reinvestida na geração de mais capital (WEBER, 1981). Colônias de povoamento (como os EUA) *versus* colônias de exploração, como se deu na América Portuguesa indica as feições da sociedade nos séculos posteriores.

Será em meados da década de 30, do século XX, que o Brasil e sua sociedade assumem um caráter urbano e, portanto, de face capitalista. Contudo, numa sucessão de presidentes que saíam dos estados mais poderosos (Política do café com leite), o desenvolvimento econômico padecerá de agentes individuais empreendedores (FAUSTO, 2003).

Será, por fim, no regime militar, com supressão das liberdades democráticas, que se terá o maior volume de geração de capital, por conta da indústria. E, como se sabe, essa modernização gerou, em seu bojo, uma enorme dificuldade nas esferas sociais, tornando a sociedade brasileira uma das mais industrializadas do mundo, mas com uma das piores distribuições de renda entre todos os países do globo (CARDOSO, 1975).

Em síntese: historicamente, nossos exemplos de grandes empreendedores são raros. A grande massa de desenvolvimento tem a marca indelével do Estado. A sociedade traz à tona o empreendedor por necessidade – dadas as crises econômicas e má distribuição de renda – e bem menos o empreendedor por oportunidade. A sociedade, portanto, apresenta, ao longo de seu processo histórico, uma configuração social constrangedora para o empreendedorismo e para o agente empreendedor.

2) Empreendedorismo.

Ferreira (1999) define empreendedorismo como a palavra empreender, adicionado o sufixo “ismo”. A palavra empreender é definida como “1. Deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laborial e difícil) 2. Pôr em execução (...)” (FERREIRA, 1999, p. 514).

Assim: “O termo empreendedorismo (*entrepreneurship*, em inglês) tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas” (DOLABELA, 1999a, p. 16).

Segundo Dolabela (1999b), é interessante observar que cada ciência analisa o empreendedorismo com um foco diferente e isso explica tamanha diversidade de definições existentes. Porém, há duas correntes principais desenvolvidas sobre o tema: a dos

economistas, que relacionavam o empreendedor à inovação e a dos comportamentalistas, que ressaltavam as características do empreendedor, como criatividade e intuição.

Drucker (2003) assevera que o empreendedor é aquele que começa seu próprio, novo e pequeno negócio, recriando a forma de fazer, agregando valor ao negócio, criando um novo conceito ao produto ou serviço oferecido: “Eles criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transformam valores” (DRUCKER, 2003. p. 29).

Dolabela (1999a) define empreendedorismo como “um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas” (DOLABELA, 1999a, p.33). Complementa, dizendo que a palavra *entrepreneurship* é um termo “utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999b, p.43).

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedorismo requer a criação de algo novo e de valor; a devoção e o comprometimento de tempo e esforço necessários; e a ousadia para assumir riscos calculados e tomar decisões críticas, sem desanimar com as falhas e os erros.

Drucker (2003) introduz o empreendedorismo (*entrepreneurship*) como uma prática e uma disciplina, a qual diz respeito aos atos e comportamentos dos empreendedores e não como uma atividade existencial. Essa idéia é complementada por Dornelas (2001, p. 37), pois: “O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos necessários”.

Dornelas (2001) considera fatos e situações históricas para comprovar que o espírito do empreendedorismo encontra-se há tempos nos feitos da humanidade, mediante as relações de capital e política, como a tentativa de estabelecer a rota comercial para com o Oriente, de Marco Pólo.

De acordo com Dolabela (1999b), o significado da palavra é formado de acordo com o contexto histórico no qual está inserido. No século XVII, empreender significava a firme decisão de fazer alguma coisa. Já nos dias de hoje, significa “a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional” (DOLABELA, 1999b, p. 67).

A palavra *entrepreneur*, do francês, no século XII, era usada para “designar aquele que incentiva brigas [e] no final do século 18 [...], passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos” (DOLABELA, 1999b, p.47). Ulteriormente, passou a se referir as pessoas que processavam a matéria prima com a finalidade de vendê-las a terceiros, identificando, portanto, uma oportunidade de negócio, e assumindo riscos envolvidos nesta empreitada.

A História mostra que o ato de empreender é, portanto, tão antigo quanto a civilização (BOM ÂNGELO, 2003). Desta forma, é razoável constatar que fenômenos sociais, políticos e de poder são intrínsecos ao trabalho e ao empreendedorismo desde as referências mais antigas da humanidade, definindo os movimentos culturais e as mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo no mundo.

Ademais: “O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2003, p. 36), ou seja, o empreendedor não provoca a mudança, mas a vê como algo sadio. Ele, analisando o contexto, identifica a mudança e enxerga uma perspectiva através dela (projeção do futuro).

De acordo com Dolabela (1999b, p.45), “O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade”.

Essa dinâmica é chamada por alguns autores como processo empreendedor. De acordo com Dornelas (2001, p.38), “o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas”. Complementa dizendo que o empreendedorismo envolve a criação de valor, a qual exige dedicação, comprometimento,

tanto de tempo como de esforço, de forma a unir esforços para o crescimento da empresa. Em suas palavras:

O processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento (DORNELAS, 2001, p. 38).

3) Sucesso

De acordo com Ferreira (1999, p. 1333), sucesso quer dizer “bom êxito, resultado feliz”. Cientificamente, asseveram Pessoa e Gonçalves que:

Não se pode dizer que o sucesso de um empreendimento será consequência de determinadas características comportamentais, mas certamente pode-se afirmar que um conjunto de condições presentes no indivíduo contribuirá para o seu sucesso como empreendedor (PESSOA e GONÇALVES, 2004, p. 2).

Em pesquisa realizada, Rimoli *et al* (2004), determinam o conceito de sucesso ou insucesso pela manutenção ou mortalidade do negócio. Para o conceito de sucesso, os autores usam como base referencial à pesquisa fatores subjetivos, citados por Dornelas (2001): ser um indivíduo visionário, determinado, dinâmico, dedicado, entre outros, ao invés de unir fatores objetivos, referentes aos resultados do empreendimento, como fez Nassif *et al* (2004).

De acordo com pesquisa realizada por Rimoli *et al* (2004), há alguns fatores que foram determinantes para um empreendedor ter tido sucesso em sua empreitada e outro ter tido insucesso: o conhecimento de mercado, que no caso do empreendedor de sucesso foi aumentado pela experiência do pai (aprendeu com a experiência de terceiros); a diferenciação de uma idéia de uma oportunidade de mercado e a elaboração de um plano de negócio, mesmo que tardio. Todos esses citados pela literatura. Outro fator que, segundo os autores, foi, também, determinante, é a criação de barreiras de entrada: “O empreendedor, para obter a lealdade continuada dos clientes, além de criar valor adicional para eles, precisa ter condições de sustentar esse valor ao longo do tempo e as barreiras de entrada servem a esse propósito” (RIMOLI *et al*, 2004, p. 14).

Em outra pesquisa realizada por Versiani e Guimarães (2004), concluiu-se que o desenvolvimento de um negócio é afetado pelos conhecimentos cognitivos, ou seja, o modo como o empreendedor age em relação às adversidades encontradas, pelos problemas internos de estruturação e pelos acasos ambientais, externos à empresa, e que o processo de aprendizado em experiências anteriores foi determinante para a criação das empresas.

Para Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso tem uma característica singular: conhece o negócio em que atua e esse conhecimento é adquirido através da sua experiência ao longo do tempo e do planejamento constante a partir de uma visão do futuro.

É importante registrar que boas idéias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das outras é uma das grandes causas de insucesso, comuns entre empreendedores iniciantes (PESSOA e GONÇALVES, 2004, p. 3).

Dornelas (2001) diferencia oportunidade de negócio de idéia, dizendo que a idéia seria o primeiro passo para se desenvolver uma oportunidade, transformando-a em um empreendimento, e que não é somente ter uma boa idéia o fator determinante para o sucesso: o que faz uma idéia se transformar em oportunidade é a agregação de valor, ou seja, reconhecer, de acordo com um estudo de mercado, dos clientes, entre outras coisas, o que fará a diferença para o cliente.

4) Empreendedor: relações e características

De acordo com Dolabela (1999a), o empreendedor é um produto do meio em que vive, assim, o lugar, o tempo, a época e a rede de relações de um indivíduo pode exercer influência sobre suas decisões, motivações e valores.

Para Filion (1991), o fator que melhor explica a visão do empreendedor é seu sistema de relações, uma vez que é a partir dessas relações que se formam os valores do indivíduo, os quais constituem a base para as suas experiências, visão de mundo e para a concepção de responsabilidade e de dedicação, entre outras coisas.

O autor divide o sistema de relações em três níveis de relações.

As relações primárias, segundo o autor, envolvem pessoas próximas ao empreendedor, como membros da família com quem ele mantém vínculo ou amigos íntimos e são essas relações as que mais influenciam seus valores, atitudes e a visão de mundo do indivíduo.

As relações secundárias e terciárias são aquelas construídas ao longo da vida. As secundárias, de acordo com o autor, podem vir a se desenvolver e se transformarem em primárias, já as relações terciárias são escolhidas para satisfazerem necessidades específicas.

Ainda para Filion (1991), a rede de relacionamentos é imprescindível para tornar sua visão realidade e quanto mais ambiciosa for a visão, mais qualificadas deverão ser as pessoas da sua rede de relacionamentos, ou seja, é a partir da definição da visão que a rede de relacionamentos deve ser formada.

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas de introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis (DOLABELA, 1999b, p. 44).

Assim, são, principalmente, as relações que contribuem para a formação dos valores, dos comportamentos e da percepção do mundo e de si mesmos do indivíduo, entre outras coisas, que darão a base para que ele desenvolva a uma visão de futuro e que adquira as experiências necessárias para formar o conhecimento necessário ao negócio.

Para Filion, o empreendedor “terá que aprender a ser diferente, se desejar ocupar e manter ocupado o nicho que tiver escolhido no mercado. Terá, ainda, que adquirir conhecimento relacionado com o que ele deseja realizar” (FILION, 1991, p. 64).

Alguns autores apresentam uma outra análise dos fatores encontrados nos empreendedores de sucesso: as habilidades.

Rabaglio (2006) conceitua as habilidades, ou o saber fazer, como a experiência adquirida através dos conhecimentos técnicos colocados em prática. Gramigna (2002) diz que as habilidades são utilizadas para obter resultados positivos, agindo com talento capacidade e técnica.

Longe, portanto, de ser sempre o resultado de uma vocação natural dos seus fundadores, a idéia da criação das empresas parece originar-se de um longo processo de amadurecimento profissional e pessoal, pautados na racionalidade e planejamento, do que no ímpeto da realização das aspirações juvenis ou da visão inovadora de algum produto/serviço (VERSIANI e GUIMARÃES, 2004, p. 9).

De acordo com pesquisa realizada por Nassif et al (2004) o empreendedor se apóia no ‘saber ser’ e no ‘saber fazer’ para ‘saber agir’, estando sempre atento ao ambiente que o cerca e aos seus próprios valores.

Dornelas (2001) divide as habilidades em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. A habilidade técnica diz respeito ao saber ouvir, saber falar, captar informações, ser bom orador, organizado, saber trabalhar em equipe e liderar e desenvolver *now-how* técnico na área de trabalho. A habilidade gerencial envolve todos os fatores referentes à criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, em todas as áreas envolvidas no negócio. Já as características pessoais envolvem ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudança, ser persistente, e ser um líder visionário.

Essas pessoas que estão por trás do movimento empreendedor “são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não

se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2003. p. 19).

Para Rabaglio (2001) e Dolabela (1999a), há alguns comportamentos que se destacam mais, quando analisada a competência *Empreendedorismo*: a iniciativa faz do empreendedor um trabalhador incansável, sempre questionando assuntos pertinentes ao seu negócio, tem facilidade para solucionar conflitos, possui flexibilidade e dinamismo, procura sempre aprender com experiência de terceiros ou com suas próprias experiências, utilizando-se de sua boa observação e percepção, desenvolvendo a auto-aprendizagem. Possui um método de organização, tendo sempre total integridade e perseverança naquilo que faz, não sendo apenas mais um aventureiro. A habilidade de relacionamento inter-pessoal, de negociação, e a boa comunicação e poder de persuasão faz com que estabeleça parcerias positivas com o foco nos resultados. A empatia, bom humor, entusiasmo, otimismo, energia fazem com que o empreendedor consiga traduzir seus pensamentos em ações. Pode ser considerado criativo e inovador, provocando mudanças no sistema em que atua, possui autonomia, autoconfiança, necessidade de realização, sabe trabalhar sozinho, acredita e sente paixão pelo o que faz. De acordo com os autores os empreendedores conhecem o ambiente e o ramo em que atuam, conseguindo assim identificar oportunidades e prevenir-se contra possíveis ameaças, além de ter visão do futuro e assim manter o foco no resultado e nos objetivos definidos com sua boa capacidade síntese e atenção concentrada. Sabem manipular recursos, tendo agilidade para assumir riscos calculados e manter um planejamento estratégico. Os autores ainda citam suas habilidades para ouvir, seu espírito de equipe, lealdade, e comportamento ético.

De acordo com Timmons (2004), todo empreendedor segue certos princípios como sensibilidade, flexibilidade e adaptação a situações de novas oportunidades para alcançar o sucesso, além de ter visão do negócio, vontade de aprender e sempre investir em novas técnicas para se tornar paciente e desenvolver atitudes profissionais. É importante, também, gostar e ter interesse pelo negócio, a ponto de fazer deste um estilo de vida.

O autor complementa dizendo que o sucesso do empreendedor não é apenas uma questão de personalidade, mas sim das ações realizadas para se alcançar os objetivos almejados. Não basta ter inteligência e energia para se tornar empreendedor, pois todo indivíduo pode desenvolver, praticar e refinar certas atitudes, comportamentos e conhecimentos. O que fará do indivíduo um empreendedor de sucesso é a motivação para crescer, a capacidade de mudança e aprendizagem com as experiências, além da motivação e o compromisso com o próprio negócio.

À partir de seus estudos, Timmons (2004) distribuiu em seis grandes grupos as características que considera serem as mais relevantes dentre os empreendedores de sucesso. A saber: 1) comprometimento e determinação, 2) liderança, 3) busca por oportunidade, 4) tolerância de risco, ambigüidades e incerteza, 5) criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e 6) motivação para crescer.

O autor ainda ressalta, assim como Dolabela (1999b), entre outros, que não existe um único conjunto de características que todo indivíduo deve ter para alcançar o sucesso, uma vez que o resultado depende de quanto promissor e compensador a oportunidade é para o indivíduo e de quanto motivado ele está com o negócio.

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que atuam há vinte anos). Também influem a experiência de trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar (DOLABELA, 1999b, p.49).

III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1) Pesquisa Qualitativa

Devido à necessidade de contato pessoal com o empreendedor e a limitação de tempo, optou-se pelo estudo da trajetória de apenas 1 (um) empreendedor brasileiro de sucesso, representado pelo nome fictício: José. O objetivo do anonimato foi o de preservar as informações coletadas e a exposição desnecessária do empreendedor.

Metodologicamente: “uma única experiência bem conduzida’ leva a conhecimentos válidos; não é quantidade de fatos registrados que conduz a conhecimentos novos, e sim a análise cuidadosa de ‘fatos decisivos ou cruciais’” (DURKHEIM apud QUEIROZ, 1991, p.74).

Conforme Queiroz (1991), para entender as características deste informante, optou-se por uma pesquisa qualitativa fundamentada no depoimento de sua história de vida através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu.

A escolha deste método foi feita a partir da constatação de que ao se colher um depoimento o pesquisador conduz os rumos da entrevista e “da vida de seu informante só lhe interessam os acontecimentos que venham inserir-se diretamente no trabalho (...). Se o narrador se afasta em digressões, o pesquisador as corta para trazê-lo de novo ao seu assunto” (QUEIROZ, 1991, p.7).

A pesquisa qualitativa trata das construções da realidade narradas pelo objeto de estudo, considerando “sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. (FLICK, 2004, p. 28).

GOODMAN apud FLICK (2004, p. 60) explica que “as construções da realidade são representações empíricas dos fatos não havendo certo ou errado”. Porém, ressalta que para compreender o objeto de estudo, as informações levantadas devem ser complementadas e terem seu conteúdo aperfeiçoado.

Neste sentido, esta seção do trabalho busca indicar que a entrevista em profundidade de um empreendedor possibilita a coleta de informações empíricas e estas, por sua vez, serão confrontadas com as teorias relacionadas ao empreendedor e ao empreendedorismo. Portanto, há a crença de que a fala por si só do empreendedor é tão somente o senso comum e que apenas tratar da teoria, sem o empírico, a fala do agente, é mera abstração. É na relação entre o empírico e o teórico que se revela, através da trajetória de vida do empreendedor, suas características e seu perfil, ambos inseridos num contexto social, político, econômico e cultural.

2) Entrevista

Flick (2004) afirma que os pesquisadores devem formular e definir questões concretas e claras de pesquisa, facilitando ao pesquisador compreender as revelações que serão feitas no decorrer da entrevista e ressalta “é importante que o pesquisador (...) permaneça aberto a novos e talvez surpreendentes resultados” (FLICK, 2004, p. 63).

Gil (1996) define o processo de entrevista como uma técnica onde existe a interação de dois personagens, pesquisador e objeto de estudo, e onde um deles, o pesquisador, faz perguntas com o objetivo que as respostas forneçam informações para sua investigação

O pesquisador escolhe seu objeto de estudo a partir de algo que ele deseja descobrir, ouvir ou simplesmente constatar a respeito do tema delimitado no trabalho. Por sua vez, o objeto de estudo demonstra interesse em transpor sua experiência em relação ao tema, porém dentro do relato existirão valores pessoais e ponderações de relevância de acordo com o que ele julga importante na sua história, sem se preocupar com o que realmente o pesquisador quer ouvir (FLICK, 2004, p. 4).

3) Coleta de Dados

Procedeu-se o trabalho através da coleta de dados, por meio da realização de entrevista registrada por um gravador, de modo a captar com fidelidade as informações do entrevistado. Essa técnica permite coletar a riqueza do relato oral, conservando a narração, contendo toda vivacidade do objeto de estudo, suas entonações, suas pausas, seu tom e mais outros dados importantes para o estudo (Queiroz, 1991).

No decorrer da entrevista, as intervenções foram minimizadas para que o entrevistado mantivesse autonomia em falar sua própria linguagem e abordar seus próprios problemas (Queiroz, 1991).

Além da gravação do depoimento do entrevistado, acrescentou-se a ficha do informante constituída por dados pessoais do entrevistado, como idade, sexo, estado civil, cor, nacionalidade, naturalidade, nível de instrução, religião, ocupação atual e ocupação já exercida (Queiroz, 1991).

4) Análise de Conteúdo

Para a análise do conteúdo coletado recorreu-se, essencialmente, à técnica denominada “análise de conteúdo” proposta por Bardin (2003). Tal análise baseia-se numa técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado. Ou seja, a fala, por si só, não é reveladora, reveladora será, portanto, a análise do pesquisador partindo o material empírico coletado a partir da fala do informante.

A opção, como enfatizou-se anteriormente, nesse estudo foi seguir a vertente qualitativa por conta da natureza, do objetivo e da especificidade dos dados coletados. Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõe a comunicação (Bardin, 2003). Assim, não houve preocupação em enumerar os registros, mas compreender esses núcleos de sentido e as interações entre si. O processo de transcrição é uma etapa – dentre outras - necessária à interpretação dos dados. Nesta pesquisa, elegeu-se a transcrição literal e a citação da fala do sujeito foi realizada integralmente.

5) Análise da entrevista

Como o empreendedor está sempre disposto à mudança, José almejava uma condição de vida melhor e esse foi o fator determinante para a sua vinda a São Paulo. Não teve medo ou receio de mudar e demonstrou isso inúmeras vezes ao longo de sua trajetória empreendedora. Soube aproveitar as oportunidades que lhe foram oferecidas, desenvolvendo-se com elas e a partir delas. Ao longo de seu desenvolvimento enquanto empreendedor, verifica-se que, economicamente, gerou contribuições para a sociedade.

De acordo com os critérios estabelecidos no relatório GEM (2005), José encontra-se no grupo dos empreendedores brasileiros estabelecidos, pelo fato de seu empreendimento ultrapassar 42 meses de existência. Ademais, o seu empreendimento se desenvolveu pela identificação de uma oportunidade.

Na época em que o empreendimento foi iniciado não existia uma política de atendimento voltada às necessidades dos clientes. José foi pioneiro ao oferecer atendimento de qualidade aos seus clientes, compreendendo as suas necessidades e explorando esse diferencial que nenhum de seus concorrentes fazia. Além disso, de acordo com a Pesquisa GEM (2005), José fica dentro da pequena parcela dos empreendedores que se diferenciam de seus concorrentes iniciando seu negócio com inovação.

De acordo com a entrevista, antigamente, na cidade de Guarulhos, existia apenas um grande concorrente e pequenos botecos para atender a população local e, por isso, possuía pouca escolha. José afirma que seu maior concorrente não costumava tratar bem seus clientes e quando estes iam a seu estabelecimento fazia ao contrário, sempre muito atencioso e dedicado à sua clientela. Dessa forma, buscou manter seu nível de atendimento sempre alto,

visando fidelizar seus antigos clientes e adequação dos novos, mantendo seu diferencial competitivo perante os inúmeros concorrentes existentes.

Esse diferencial está se tornando cada vez mais importante, pois os produtos oferecidos por eles são iguais aos demais oferecidos por seus concorrentes, o que torna o atendimento aos clientes com qualidade, imprescindível.

Esta qualidade oferecida aos clientes deve estar incorporada ao espírito da empresa e, conseqüentemente, deve ser disseminado pelos funcionários. Estes são treinados e orientados de acordo com as políticas da empresa. Atualmente, em termos quantitativos, a Empresa de José se enquadra na faixa acima de 20 empregados.

De acordo com o Sebrae (2004), que explica os fatores de sucesso de uma empresa, o empreendimento deve ter algumas características que, segundo o texto, foram nomeadas de: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

No empreendimento estudado, quando tratamos das habilidades gerenciais podemos destacar alguns fatores que trazem à tona esta característica: bons conhecimentos do mercado onde atua e boa estratégia de vendas. Estes fatores são muito evidentes no empreendimento estudado, pois o conhecimento que havia do mercado de atuação fez com que o respondente percebesse a incapacidade de competir por preço com os grandes concorrentes, então se destacou pelo bom relacionamento com o cliente, criando, assim, uma excelente estratégia de venda para o negócio.

Quando aborda-se a segunda característica - que é a capacidade empreendedora - existem alguns fatores que influenciam: criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades de negócios, empresário com perseverança e capacidade de liderança. Dessa forma, podemos visualizar todas as características supracitadas na trajetória do empreendedor em tela. O mesmo, desde o início da sua empreitada, sempre apresentou criatividade em assumir novas tarefas mesmo quando não possuía nenhuma experiência ou recurso. O empreendedor sempre soube aproveitar as oportunidades que lhe surgiam e transformá-las para benefício próprio. Isso mostra que José sempre acreditou que conseguiria atingir seu objetivo. Para isso, ele demonstrou qualificações que, com o tempo, o transformaram-no em líder do empreendimento.

Na terceira características, que é a logística operacional, destacamos os seguintes fatores: escolha de um bom administrador, uso de capital próprio, re-investimento dos lucros na empresa e acesso às novas tecnologias. Neste fator, o sucesso é explicado quando entre os irmãos foi escolhido aquele que possuía melhores qualificações e atributos que o transformavam num bom administrador, o dinheiro usado para a abertura do negócio veio de todas as economias feitas ao longo dos anos e a cada oportunidade que surgia de melhorar o empreendimento não havia hesitação, o capital era reinvestido, sempre pensando na ampliação do negócio.

Filion (1991) divide o sistema de relações em três níveis de relações: a) primárias, compostas pelas relações com familiares com quem ele mantém vínculo ou amigos íntimos; b) secundárias, compostas de pessoas conhecidas em situações particulares, que poderão vir a fazer parte das relações primárias; e, por fim, c) terciária, que são pessoas escolhidas para satisfazerem necessidades específicas.

De acordo com o autor, são as relações que ele desenvolve em sua vida que influenciarão seu comportamento e sua percepção do mundo e de si mesmo, formando, assim, suas experiências. E é a partir de suas experiências que será formado o conhecimento necessário ao negócio.

As relações primárias desenvolvidas por José se concentram na figura de seus irmãos, que foram peças fundamentais no desenvolvimento do negócio, e seu pai, figura espelho para a formação de seus valores e visão de mundo.

José via seu pai como uma pessoa muito organizada, pois era o único da região que mantinha um sistema de plantação que os alimentava o ano inteiro.

A determinação e educação dada por seus pais foram a responsáveis pela sua base de valores. O pai sabia economizar, possuía controle do cultivo e consumo, portanto, José se espelhou nessa habilidade e conseguiu juntar dinheiro com os irmãos.

Os pais queriam que ele tivesse uma vida melhor, que seguisse seus sonhos. Assim, de acordo com a entrevista, o pai o ensinou a ter responsabilidade com o trabalho e a mãe a estudar, gerando um equilíbrio entre o trabalho e o estudo, apesar da necessidade ter o impedido de continuar seus estudos formais.

Analisando suas relações secundárias, foram essas que alavancaram sua carreira e permitiram que ele completasse sua visão de mundo, tendo uma perspectiva de onde queria chegar e como faria isso, desenvolvendo seus objetivos/meta.

Conquistou sua rede de relacionamentos através do seu carisma, humildade, respeito com o próximo e bom relacionamento interpessoal. As pessoas queriam ajudá-lo, pois identificavam nele sua força de vontade, trabalho de qualidade e que estava pronto para novos desafios. Recebeu ajuda de pessoas diversas: um cliente do posto de gasolina ofereceu a José um exame de habilitação, um cliente da oficina mecânica ofereceu uma bolsa de estudos em uma escola, entre outros. Porém, o mais importante é destacar que José estava aberto e preparado para aceitar tais ajudas e soube aproveitar as oportunidades que lhe foram oferecidas.

Na entrevista não fica claro se alguma destas pessoas com quem mantinha uma relação secundária passou a figurar entre as pessoas de suas relações primárias.

Timmons (2004) defende a idéia de que todo empreendedor segue certos princípios para alcançar o sucesso. Esses princípios seriam características que balizariam suas decisões, como sensibilidade, flexibilidade, adaptação a situações de novas oportunidades, além de vontade de aprender, ser paciente e desenvolver atitudes profissionais. O autor complementa, afirmando que o sucesso é também uma questão de atitude, que fará com que os objetivos sejam alcançados. Não basta ter inteligência, é importante, também, gostar e ter interesse pelo negócio, a ponto de fazer deste um estilo de vida.

Timmons (2004) divide as características de um empreendedor de sucesso em seis grandes grupos: comprometimento e determinação, liderança, busca por oportunidade, tolerância de risco, ambigüidade e incerteza, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e motivação para crescer.

José estava determinado em ter uma vida melhor do que tinha e isso o motivou a vir pra São Paulo. Desde o momento em que começou a trabalhar teve o comprometimento de guardar dinheiro, com o objetivo de crescer e ter uma perspectiva de vida melhor. Durante toda sua vida de trabalhador sempre foi muito comprometido e determinado com seu trabalho, com longas cargas horárias e com a preocupação de agradar e satisfazer as outras pessoas, principalmente seus clientes, o que desencadeou as demais atribuições para um perfil varejista. Quando virou proprietário do supermercado nunca abriu mão do contato pessoal com seus clientes e fornecedores.

José nunca teve medo ou receio de mudar e demonstrou isso quando abriu mão do seu trabalho no posto para trabalhar na mecânica, que era algo desconhecido. Outro momento desafiador foi quando decidiu investir dinheiro na ampliação do seu negócio.

José se mostrou sempre muito realista e conhecedor do negócio, pois mesmo com a entrada de um grande varejista internacional como seu concorrente, soube adotar uma estratégia adequada para competir. José percebeu que não conseguiria competir nos preços, mas sabia que adotando uma estratégia de forte relacionamento com o cliente seria a oportunidade de torná-lo fiel mais facilmente.

Não foi explicitada na entrevista nenhuma situação que demonstrasse por parte do empreendedor o uso de estratégias para influenciar ou persuadir pessoas. O que fica explícito é que ele cativava as pessoas pela sua simpatia e empatia. Isso permitiu a ele receber algumas oportunidades das pessoas que o rodeavam. Esse traço de sua personalidade voltado aos relacionamentos no seu entorno foi a característica mais marcante e o diferencial de seu negócio.

Com o crescimento vertiginoso do negócio, José contratou uma consultoria – que é referência no mercado - para elaborar uma estrutura formal de hierarquias e um plano de desenvolvimento do negócio. Os resultados que a consultoria trouxe, determinaram um ponto em comum que causava preocupações entre os irmãos: a necessidade de descentralização do poder.

Esse fato obrigou José a fazer algo que até então não tinha feito: delegar o poder e distribuir tarefas. Para isso, teve que desenvolver a capacidade de recrutar pessoas para funções importantes.

Em decorrência dessa implementação, José assumiu os possíveis riscos que esse recrutamento acarretaria, porém minimizou o efeito ao buscar no mercado profissionais qualificados. José sabia que a descentralização do poder dele e de seus irmãos seria complicada, porém mantiveram a decisão tomada pelo parecer da consultoria, arriscando e convivendo com as conseqüências.

Outro ponto importante a ser destacado foi quando José e seus irmãos resolveram começar o empreendimento. Houve uma divisão entre os irmãos de acordo com a remuneração e com a possibilidade de crescimento de cada um: os dois que ganhavam menos foram para o negócio, enquanto os outros dois garantiam a sustentabilidade de todos, permanecendo em seus respectivos trabalhos.

Após assumirem este risco calculado, José percebeu que inúmeros clientes deixavam de comprar em seu mercado por se sentirem incomodados com os freqüentadores do bar.

Por esse motivo, José e seus irmãos resolveram abrir mão da parte do bar do empreendimento (que por sinal estava sempre lotado) para usufruir desta parte em benefício do mercado, focando somente em um tipo de negócio, percebendo o potencial de crescimento, que no caso era seu objetivo principal.

Isso demonstra como José sempre soube aproveitar as oportunidades que surgiram, desde os presentes que recebeu (carta de motorista, bolsa de estudo, empregos) até as sacadas que teve (compra do empório, ampliação do espaço, troca do negócio de bar para mercado, expansão da loja para outras cidades).

José é uma pessoa que pensa pra frente, ou seja, estabelece metas claras. Respondeu rapidamente a todas as mudanças que estavam acontecendo, sempre buscando respostas para novas situações, sem medo de ousar e de olhar para trás. As decisões foram tomadas visando o longo prazo e foi isso que motivou os irmãos a venderem seus bens conquistados individualmente, apostando em um bem único, mesmo cientes de todos os riscos que estavam correndo buscando sempre o retorno desse investimento.

A grande motivação do José era ser dono do seu próprio negócio e ter uma vida melhor. Foi esse sonho que o levou a deixar sua cidade natal, buscando novas oportunidades na cidade grande. Durante a construção desse sonho trabalhou arduamente, aprendeu com a experiência dos outros e soube transformar isso em conhecimento específico. Assumiu a responsabilidade de gerir a empresa por ter visão de planejamento, por ter mais conhecimento técnico, por ser organizado, enfim, por ter visão holística do negócio.

Ao analisar a história de José, compreende-se que sua motivação surgiu de uma necessidade, onde sem opções de obtenção de renda decidiu tentar a vida na cidade grande. A partir dessa necessidade surgiam os primeiros indícios da possibilidade de abertura de um negócio próprio.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há, no campo das Ciências Sociais, “conclusões definitivas”, ou seja, por se tratar de estudos que lidam, essencialmente, com as relações sociais e, portanto, com as motivações dos indivíduos e grupos, as conclusões merecem, sempre, o cuidado da não generalização. Como estudo qualitativo, não tivemos a pretensão de tornar nosso objeto de estudo (a trajetória e as características de um empreendedor brasileiro de sucesso) um fator de generalização.

A intenção e estratégia metodológica foram estruturadas sobre a busca de compreender o sentido que o empreendedor atribui à sua conduta e trajetória e, por isso mesmo, utilizamos a entrevista em profundidade na busca de coletar o material empírico.

O referencial teórico levou-nos a focar mais detalhadamente nos temas “empreendedor” e “empreendedorismo”, além dos aspectos históricos da sociedade brasileira. Há, todavia, uma preocupação de se colocar frente a frente a teoria e a prática. No caso relatado, confrontar as leituras realizadas para o referencial teórico com a prática de um empreendedor concreto, com experiências comerciais empiricamente observáveis.

A escolha da trajetória de José demonstra, em grande parte, a possibilidade de se verificar as características do empreendedor elencadas no referencial teórico. No entanto, a atividade empreendedora (prática) não se limita à teoria, sendo, sempre, mais rica e complexa. Há, no entanto, que se ressaltar que José não trata dos momentos históricos que vivenciou, não faz alusões às situações econômica, social e política do Brasil. Nestes termos, vê-se como empreendedor de sucesso, mas abstrai a sociedade brasileira que lhe possibilitou empreender com êxito, ou seja, centra sua fala na sua personalidade e relega a um plano secundário os avanços do mercado e da economia brasileira, na segunda metade do Século XX.

Metodologicamente, buscou-se partir dos conceitos gerais “empreendedorismo” e “empreendedor”, seguindo para os conceitos específicos, ou seja, a particularidade brasileira que se apresenta aos respectivos empreendedores e, por fim, os conceitos singulares; estes são históricos, concretos, únicos. Dessa forma, a análise da trajetória de José possibilitou a compreensão do sentido e caminho lógico da pesquisa científica, bem como a possibilidade de confrontar a teoria e a prática empreendedora.

Há, finalmente, que se destacar que este artigo apresenta, como não poderia-deixar de ser, limitações. Sejam de caráter teórico, metodológico ou outros que, por ventura, possam ser apontados. Mas, como trabalho de caráter intelectual, a despeito de suas limitações, ele fornece uma contribuição ao indicar que o campo de estudos acerca de empreendedorismo é, sem dúvida, um campo de extraordinário potencial de pesquisa e, também, de grandes possibilidades e oportunidades aos estudiosos do campo das Ciências Sociais Aplicadas.

V - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2003.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor Cooperativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARBONE, José Paulo, et. al.. **Gestão por Características e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Autoritarismo e democratização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

COSTA, Luís César Amad. MELLO, Leonel Itaussu **A História do Brasil**. São Paulo: Scipione, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

- DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999b.
- DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Características**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003, 11 ed.
- FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2006.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FILION, Louis Jacques. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set. 1991, pg 63 – 71.
- FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Características**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global**. Paraná: IBQP e Sebrae, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Características e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981, 17^a ed.
- NASSIF, Vânia, M, J., et al. **Contribuição para o entendimento das características do empreendedor: a derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresariais em pequenas empresas**. ENANPAD 2004.
- PESSOA, Eliana e GONÇALVES, Sonia M. G. **Administração Empreendedora – Uma Abordagem Comportamental**. ENANPAD 2004.
- PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Livraria Martins Editora, 1942.
- QUEIROZ, Maria Isaura Pereira De. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo; T. A. Queiroz, 1991.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2004.
- _____. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Características**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- RESENDE, Enio. **O Livro das Características**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RIMOLI, Celso A. et al. **Reflexões Sobre o Empreendedorismo: Estudo de Casos de Empresas de Sucesso e Insucesso**. ENANPAD 2004.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil**. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/> . Consulta em 15 de janeiro de 2007, às 19:46h.
- TIMMONS, J. A. **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century**. Irwin, 4th edition, Concord, Ontário, 1994.

VERSIANI, Ângela F. e GUIMARÃES, Liliâne de O. **A Construção de Carreira de “Empreendedor” – Delineando as Bases do Aprendizado e Conhecimento na Criação de Empresas.** ENANPAD 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.**São Paulo: Pioneiro, 1981.