

## A Prática de Atitudes Empreendedoras na Gestão de Pequenas Empresas

**Henrique Cesar Nanni**  
[rancharia@hotmail.com](mailto:rancharia@hotmail.com)  
UNIP - Universidade Paulista

**Sueli Medeiros Nanni**  
[sulynany@hotmail.com](mailto:sulynany@hotmail.com)  
Centro Paula Souza

### Resumo

O presente trabalho analisa as características e comportamentos dos gestores das empresas incubadas de Praia Grande/SP, por meio de uma série de procedimentos utilizados para definir o comportamento e a cultura empreendedora, observando o contexto local e suas características. Como objetivo específico, aspira-se levantar dados sobre o perfil empreendedor exercido pelos gestores no comando dessas empresas, verificando até que ponto e em que grau as características e comportamentos empreendedores estão presentes nesses indivíduos. A pesquisa busca uma correlação entre a teoria citada pela literatura existente e a prática vivenciada pelos gestores. Espera-se, com este estudo, promover uma contribuição na formação da cultura empreendedora, oferecendo oportunidade para que as empresas incubadas possam ser agentes ativas de transformação.

### 1. Introdução

A existência de indivíduos com características e comportamentos empreendedores são condições básicas para o surgimento de novos negócios, pois são agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação e manutenção das empresas.

A complexidade do ambiente empresarial influencia no sucesso do empreendimento. Dependendo de inúmeros fatores, inclusive de pessoas com perfil empreendedor. Contudo, dificilmente se consegue afirmar com precisão as características e aspectos comportamentais comuns a todo empresário de sucesso.

Considera-se que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças; um indivíduo que cria ou compra uma empresa, introduzindo inovações, assumindo riscos, explorando novas oportunidades, gerando riqueza, empregos e bem estar (SCHUMPETER, 1961).

Na teoria, o comportamento empreendedor está relacionado ao sucesso empresarial. Portanto, o artigo demonstra até que ponto esses comportamentos estão presentes e qual o grau de correlação existente entre a teoria e a prática. Com isso, surge à necessidade de investigar o quanto é importante o perfil empreendedor no processo de crescimento de um negócio. Para isso, buscou-se identificar quais características empreendedoras são exercidas pelos gestores das empresas de pequeno porte, sediadas na Incubadora de Praia Grande/SP. Essas empresas são formadas por indústrias, comércio e prestadores de serviços de pequeno porte, a maioria no início de suas atividades, cujas características individuais dos seus gestores são relevantes ao negócio. Com a identificação dessas características e comportamentos, a elaboração do plano de negócios e com o monitoramento, adquire-se maiores chances de sucesso, proporcionando programas de treinamento e desenvolvimento de potencial empreendedor, minimizando fracassos futuros.

## 2. Referencial Teórico e Conceitual

O empreendedorismo é um dos principais motores da economia em nossa sociedade, gerando riquezas e promovendo bem-estar através da geração de empregos. Muitas pessoas adquirem estas características sem precisar frequentar cursos, contudo, tem-se a firme convicção de que podem ser desenvolvidas e lapidadas (CUNHA E FERLA, 1997).

Considerando que a riqueza de uma nação é medida pela sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, bens e serviços necessários para população; o empreendedorismo pode ser o caminho para solucionar os graves problemas sócio-econômicos da população.

Para Schumpeter (1961), a essência do empreendedorismo reside na inovação que incide na percepção e exploração de novas oportunidades no campo de negócios.

Dentro de um cenário de grande turbulência, com a rapidez das transformações na economia, na política, tecnologia e, conseqüentemente no mercado de trabalho o Brasil vem se consolidando na necessidade de empreender. Nesse contexto, surge um indivíduo que cria, inova, assume riscos, gera riquezas, empregos e bem estar.

Grande parte do mérito dessa corrente de pensamento deve-se a McClelland, pelo trabalho que estudou o comportamento de civilizações diante do desenvolvimento ou do declínio. O pesquisador verificou que um dos pontos que diferenciava as civilizações de sucesso e as mal sucedidas no processo de desenvolvimento era a existência de modelos que influenciavam o comportamento da população em geral (FILION, 1998).

Conforme relatório divulgado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2006), o Brasil se mantém, numa lista de 34 países, entre os dez que mais empreendem no mundo, no sentido de iniciar um negócio próprio. Contudo, algumas das causas dessa alta taxa de empreendedorismo (1,6: 1) são causadas pela necessidade e não pela oportunidade. A pesquisa também levanta alguns fatores limitantes à atividade empreendedora, como a falta de acesso ao crédito, excesso de burocracia, impostos e capacitação insuficiente. Porém, a maior concentração de novos empreendedores está nas micro e pequenas empresas (MPEs), que representam 99% do numero de empresas formais existentes no Brasil, empregando com carteira assinada 35 milhões de pessoas (SEBRAE, 2006).

É certo que indivíduos tidos como empreendedores têm um comportamento diferenciado de cidadãos comuns, conforme se verificam nas próprias definições de empreendedorismo. Neste contexto, são pesquisados tais comportamentos no sentido de facilitar o entendimento das variáveis determinantes do empreendedorismo, como um conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente (LEZANA E TONELLI, 1998)

Em função do importante papel exercido pelas empresas de pequena dimensão, no Brasil, faz-se necessário um entendimento sobre os aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso das mesmas e sirvam para sustentar instrumentos que ampliem e melhorem o entendimento a respeito deste fenômeno.

A palavra empreender é derivada de “imprehendere”, do latim, que originou na palavra francesa (entrepreneur), e os ingleses agregaram o sufixo “ship” (posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade), surgindo à expressão “entrepreneurship”, da língua inglesa. A expressão “Empreendedor” foi incorporada à língua portuguesa no século XV (BARRETTO, 1998).

Bastos (1998) afirma que o comportamento é um mecanismo que indivíduos utilizam para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer um conjunto de necessidades. Assim, o processo comportamental é iniciado com a ocorrência de um evento e concluído através da execução de uma ação.

Em muitos estudos realizados sobre o empreendedorismo, observa-se que mudanças impostas pelo mercado e pelas dificuldades de estabelecerem alguns conceitos, as características empreendedoras que se consideravam há anos atrás, hoje, estão desatualizadas. Portanto, por não ter uma metodologia definitiva de estudo sobre o assunto, novos conceitos estão surgindo e outros comportamentos perdendo valor.

Conforme Say (1983), o empreendedor visa lucro, sendo responsável por reunir fatores de produção, proporcionando valor nos produtos, reorganização do capital empregado, valorizando os salários, juros, aluguel, bem como os lucros que lhe pertencem, ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Contudo, outros fatores a serem considerados, como, o julgamento, perseverança, conhecimento sobre o mundo, assim como sobre os negócios, possuindo a arte da administração como requisitos primordiais para um empreendedor (LONGEN, 1997).

Já Drucker (1975) define o empreendedor como alguém que consegue resultados, não necessariamente como quem manipula recursos disponíveis usando certas práticas. O autor define o *entrepreneur* como quem inicia ou amplia uma empresa e o identifica apresentando traços importantes no perfil desse personagem, como a criatividade, insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal. O empreendedor utiliza o seu espírito inovador para encontrar uso para situações até então inúteis, transformando-as em recursos, atribuindo-lhes utilidades. Drucker, afirma que os "velhos criadores de emprego" estão perdendo espaço desde o final dos anos 60. Nos Estados Unidos a criação e o crescimento dos empregos estão ocorrendo em um "novo setor", o das pequenas empresas. Tratando-se de um processo de profunda mudança, de uma economia "gerencial" para uma economia "empreendedora". No Brasil, esse fator já está em pleno crescimento, colocando as pequenas empresas como a base para geração de empregos e rendas.

Para Farrel (1993), restringe a atuação de um empreendedor especificamente no ambiente empresarial. A idéia fundamental, é que os empreendedores são movidos pela visão nos produtos e clientes, enquanto que os gerentes profissionais, pela visão de administrar uma empresa. Com essa diferenciação, podemos identificar um orgulho pessoal do empreendedor para com seus produtos e seus clientes e que não é existente no gerente comum.

De acordo com Amit (1993), os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produtos), para extrair os maiores benefícios de suas inovações.

Schumpeter (1978) afirma que empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1961).

Conforme Dornelas (2001), os empreendedores se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontram energia para continuar mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e se dedicam intensamente ao trabalho. Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio desde o primeiro rascunho do plano de negócio até a concretização dos objetivos.

### 3 Características e Comportamentos Empreendedores

#### 3.1 Grupo das Necessidades

A necessidade é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Podendo ser satisfeita, frustrada (permanecer no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). A necessidade surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio (MORI, 1998).

Maslow (1954) identificou em sua pirâmide de necessidades, organizada em ordem crescente (por importância): *Fisiologia, Segurança* (como sendo primárias) e *Sociabilidade, Auto Estima e Auto-realização* (Como secundárias). Portanto, pode-se dizer que esta pirâmide tem características situacionais, ou seja, dependendo da situação, uma ou outra das cinco características é buscada com mais ênfase (MORI, 1998).

O quadro 1 identifica os comportamentos relacionados com o grupo das necessidades de maior relevância, considerados pela pesquisa e citados pela literatura.

Quadro 1 – Grupo das Necessidades

1. Aprovação/Reconhecimento	5. Auto-realização
2. Independência/Autonomia	6. Qualidade e eficiência
3. Desenvolvimento pessoal	7. Poder/Status
4. Segurança	8. Inovação

Fonte: Mori (1998); Lezana (1998); SEBRAE: EMPRETEC (2001). Adaptada pelo autor.

#### 3.2 Grupo dos Conhecimentos

Representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeiam. Influenciados pelo ambiente físico e social, pela estrutura e processos fisiológicos, e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano (MORI, 1998).

O empreendedor conhece bem o que faz e está sempre à frente de tudo que se relaciona com seu negócio, vive constantemente lendo e estudando novas fontes de negócios na busca novos valores para agregar aos seus, procura sempre vivenciar novas situações para adquirir experiência. Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar (MAXIMIANO, 1995).

Filion (1997) afirma que a personalidade e o comportamento empreendedor revelam alguns traços comuns e possuem perseverança e tenacidade, considerando o fracasso como uma fonte de aprendizado e promovem o desenvolvimento de uma forte intuição, como resultado de um profundo conhecimento do ramo em que atuam. Os empreendedores são capazes de identificar o que devem pesquisar, preocupam-se em aprender a aprender (DOLABELA, 1999).

Quadro 2 - Grupo dos Conhecimentos

9. Aspectos técnicos relacionados com o negócio	12. Experiência em empresas
10. Experiência na área comercial	13. Formação complementar
11. Escolaridade	14. Vivência com situações novas

Fonte: Mori (1998); Lezana (1998); SEBRAE: EMPRETEC (2001). Adaptada pelo autor.

### 3.3 Grupo das Habilidades

Facilidade para utilizar sua capacidade, sendo manifesta pelas ações, a partir de conhecimentos anteriores.

Conforme Guilhardi (2002), o conceito de habilidade envolve a busca de satisfação pessoal, considerando efeitos no relacionamento, seu desempenho verbal e não-verbal, processos cognitivos de atenção e de processamento de informação.

As habilidades manifestam-se através de ações executadas a partir de conhecimentos que o indivíduo possui por ter vivenciado situações similares, ou seja, à medida que o indivíduo enfrenta situações semelhantes repetidas vezes, a resposta emitida vai incorporando ao sistema cognitivo. Cabe ressaltar que, quando se desenvolve uma habilidade, acrescenta-se algo novo ao sistema psicológico, adquiridas através da experiência, pela leitura, observação, frequência de uma escola e outros meios semelhantes. A aquisição de habilidades, no entanto, exige experiência prática (MAXIMIANO, 1995).

Quadro 3 – Grupo das Habilidades

15. Identificação de novas oportunidades	21. Resolução de problemas
16. Valoração de oportunidades	22. Alcançar metas
17. Criatividade	23. Motivação e decisão
18. Comunicação persuasiva	24. Organização
19. Negociação	25. Flexibilidade
20. Aquisição de Informações	26. Controle racional dos impulsos

Fonte: Mori (1998); Lezana (1998); SEBRAE:EMPRETEC (2001). Adaptada pelo autor.

### 3.4 Grupo dos Valores

Mori (1998) considera que os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois eles influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano.

Os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, são ordenados por sua importância e servem como princípios que guiam a vida do indivíduo (SCHWARTZ, 1999).

São de vital importância na etapa de decisão, pois o critério para tomada de decisão será fundamentado nos valores adquiridos desde o nascimento, passados de pai para filho e pelo ambiente, alterados aos poucos com a vivência. A alternativa a ser escolhida deverá obedecer aos valores vigentes. Também entendido como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo (LONGEN, 1997).

O empreendedor tem seus princípios adequados aos do mercado, vivenciando e agindo na frente dos outros, preocupa-se com sua estética e com o intelectual, muito confiante de si, corre riscos exagerados. Contudo, sua ética não é conservadora, é muito persistente, mesmo quando outros não acreditam no negócio, a empresa está sempre em primeiro lugar em seus planos. Os preceitos morais, intelectuais e religiosos não são prioridades na sua vida. Valoriza o negócio, acredita em Deus, mas não é fanático (SEBRAE: EMPRETEC, 2001).

Quadro 4 - Grupo dos Valores

28. Existenciais	35. Autenticidade
29. Estéticos	36. Lealdade
30. Intelectuais	37. Ambição
31. Morais	38. Disposição ao risco

32. Éticos	39. Perseverança
33. Religiosos	40. Familiares
34. Autoconfiança	

Fonte: Mori (1998); Lezana (1998); SEBRAE: EMPRETEC (2001). Adaptada pelo autor.

#### 4. Metodologia

A metodologia adotada foi a realização de uma pesquisa de campo, através de questionário elaborado com perguntas fechadas, realizadas com 6 empresas incubadas de pequeno porte na cidade de Praia Grande/SP. Iniciando por uma revisão bibliográfica, que privilegiou o entendimento analítico em que a manifestação prática do fenômeno em questão foi considerada. Pesquisou-se em publicações, revistas, sites, entrevistas, entre outras fontes, objetivando identificar e analisar as características do perfil e comportamento empreendedor. A pesquisa bibliográfica buscou assim entender e aprofundar o conhecimento sobre o tema, além de identificar suas causas e correlações, oferecendo embasamento para a pesquisa de campo à medida que identificou em que estado se encontrava o problema. Dentro desse contexto, a utilização de meios comparativos, entre a teoria e a prática pesquisada, contemplando as Características e Comportamentos Empreendedores (CCEs) como uma combinação e classificação de padrões. O questionamento identificou o comportamento do indivíduo considerando em que grau promoveu-se o perfil empreendedor. Desta forma, na revisão bibliográfica, foram abordadas 40 características e comportamentos considerados empreendedores que deveriam ser desenvolvidos pelos gestores com o máximo grau de envolvimento possível, classificados em quatro grupos: Necessidade, Conhecimento, Habilidades e Valores.

Bastos (1998) questiona a veracidade de alguns posicionamentos em relação as características de personalidade do empreendedor e seu comportamento, medidas por questionários, entrevistas, que são preditoras efetivas para avaliação de sucesso a ser obtido por ele. Ainda existem padrões (ou tipos) de empreendedores definidos em termos de um conjunto de características de personalidade e de comportamento, por último, que certos padrões estão associados com o sucesso a ser obtido pelo empreendedor.

Para isso, os dados coletados com a pesquisa, servirão para avaliar e explicitar o comportamento, identificando as características que determinam esses empreendedores, na busca de uma ou mais respostas para o problema.

A coleta de dados, adquirida através dos questionários, seguiu uma estrutura, determinando os grupos que possuem características comuns.

Com a pesquisa buscou-se medir o grau de correlação entre as (CCEs) e o exercício prático da amostra, identificada pelos gestores. Do ponto de vista da abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa e descritiva, na qual foram quantificados aspectos do comportamento de um grupo de pessoas, analisando o grau de significância das amostras em relação as variáveis estudadas (GIL, 1987).

As avaliações tiveram índices mínimos de 20 e máximo de 100 pontos, identificando uma classificação de acordo com o índice médio encontrados nos dados e correlacionados a um comportamento padrão, adaptado pela escala de Likert, exemplificado na tabela 1.

A escolha desta escala foi motivada pela sua capacidade de verificar o grau de concordância e flexibilidade de análise, conseqüentemente, a facilidade de avaliar os fatos através de uma mensuração dos resultados, utilizando conjuntamente uma classificação mensurada por um índice, identificando um comportamento padrão.

Tabela 1 – Classificação de padrões

CLASSIFICAÇÃO	ÍNDICE	COMPORTAMENTO PADRÃO
Totalmente fora da realidade	Até 20	Inexistente
Raramente é realidade	20-40	Baixo
Às vezes é realidade	40-60	Regular
Muitas vezes é realidade	60-80	Médio
Totalmente a realidade	80-100	Alto

Fonte: Adaptação de uma classificação de Pinchot (SOMOGGI, 2000; URIARTE, 2000).

## 5. Análise dos Resultados

### 5.1 Grupo das Necessidades

Nos aspectos investigados da pesquisa foram divididos em quatro grupos: Necessidades, Conhecimentos, Habilidades e Valores. Através destes grupos, foram obtidas médias gerais de cada questão e conclusões parciais de cada grupo, verificando quais aspectos relevantes do perfil empreendedor foi perceptível em maior intensidade entre as características e comportamentos de um mesmo grupo, e, em consonância verificar se o empreendedorismo estava presente na vida profissional destes empresários.

Tabela 2 – Necessidades dos empreendedores

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESAS						MÉDIA GERAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Aprovação/Reconhecimento	70	75	65	75	65	95	<b>74,1</b>
2. Independência/Autonomia	70	65	100	95	100	90	<b>86,7</b>
3. Desenvolvimento pessoal	70	85	100	80	100	95	<b>88,3</b>
4. Segurança	68	73	57	74	51	94	<b>69,5</b>
5. Auto-realização	80	90	100	100	100	85	<b>92,5</b>
6. Qualidade e eficiência	80	90	90	80	100	100	<b>90,0</b>
7. Poder/Status	70	75	75	75	75	70	<b>73,3</b>
8. Inovação/iniciativa	76	84	100	83	100	96	<b>89,8</b>
<b>Resultados</b>	<b>73,0</b>	<b>79,6</b>	<b>85,8</b>	<b>82,7</b>	<b>86,4</b>	<b>90,6</b>	<b>83,0</b>

Fonte: Os autores

No grupo das Necessidades, os aspectos investigados foram perceptíveis em maior escala entre a empresa 1 e a empresa 6, identificando-se as variações entre os índices. Nesse sentido, pode-se perceber que os itens de segurança, poder, status, aprovação e reconhecimento estão enfraquecidos em relação aos itens de auto-realização, qualidade, inovação e criação, quando comparados entre as respostas pesquisadas.

Comprovadamente, a auto-realização está presente em elevados índices. Assim, podemos dizer que o empreendedorismo oferece realização pessoal, por ser a exteriorização do que se passa com as pessoas. Sendo um dos fatores que, em decorrência da grande necessidade de desenvolvimento, não conseguem encontrar nas organizações acabam criando seus próprios negócios. Esta necessidade de desenvolvimento apresentou ser um aspecto relevante para o

grupo entrevistado, uma vez que a pontuação média de 92,5% deles concorda totalmente com essa característica.

A necessidade de segurança foi o item com menor relevância para o grupo entrevistado, obtendo uma média de 69,5 % das respostas. Contudo, o empreendedor não pensa muito em segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, recomeça tudo novamente, conseqüentemente, não podemos afirmar que tal característica seja negativa ao processo de empreendedorismo.

## 5.2 Grupo dos Conhecimentos

Para que o empreendedor opere uma empresa com o sucesso desejado, ele deve possuir alguns conhecimentos diferenciados para cada etapa em que a empresa se encontra. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor gerar seu negócio (MORI, 1998).

Em análise aos aspectos do conhecimento para empreender, define-se que, para obter sucesso nas atividades empreendedoras, não basta apenas motivação e boas idéias. É necessário que o empreendedor esteja preparado para isto, ou seja, conheça formas de análise do negócio, de mercado e de si mesmo.

O conhecimento na área é fator preponderante para o sucesso do empreendimento. No entanto, em decorrência do alto grau de competição mundial, sabe-se que mesmo tendo uma grande idéia e utilização de tecnologia avançada, estes fatores, por si só, não garantem o sucesso. Percebemos também, que a contribuição de conhecimentos técnicos ligados ao produto, corresponde à parcela fundamental, para o sucesso dos empreendimentos.

Tabela 3 - Conhecimentos dos empreendedores

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESAS						MÉDIA GERAL
	1	2	3	4	5	6	
9. Aspectos relacionados com o negocio	72	76	84	80	76	68	<b>76,0</b>
10. Experiência na área comercial	70	95	100	85	95	90	<b>89,1</b>
11. Escolaridade	70	70	60	80	100	80	<b>76,7</b>
12. Experiência em empresas	66	80	100	93	93	83	<b>85,8</b>
13. Formação complementar	76	90	86	83	100	83	<b>86,3</b>
14. Vivência com situações novas	64	88	76	84	84	100	<b>82,6</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>69,6</b>	<b>83,1</b>	<b>84,3</b>	<b>84,1</b>	<b>91,3</b>	<b>84,0</b>	<b>82,7</b>

Fonte: Os autores

A pesquisa mostrou uma pequena distorção entre as questões do grupo de conhecimentos, sendo a menor pontuação nos aspectos técnicos relacionados ao negócio e na escolaridade. No restante, foi identificada pouca diferença nas respostas. Entretanto, tão importante quanto o conhecimento técnico, são os conhecimentos na área comercial, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas. O denominado aprendizado prático. Em análise ao item grau de escolaridade, o grupo de empreendedores apresentou índices inferiores aos esperados. Cabe ressaltar, o que se aprende na escola, é rapidamente superado pelos conhecimentos adquiridos fora dela. Em algumas áreas, o saber tecnológico é renovado em poucos meses, portanto, acumular conhecimento não é o suficiente para o profissional que almeja o sucesso.

O êxito dos empreendimentos está mais associado a um aprendizado contínuo de tentativas de acertos e erros do que a momentos isolados de aprendizado. Assim, parece haver uma necessidade de qualificação profissional, aliada a experimentação contínua para se manter no caminho do sucesso.

### 5.3 Grupo das Habilidades

As habilidades se manifestam através de ações executadas a partir de conhecimentos adquiridos anteriormente, ou, à medida que os indivíduos enfrentam os mesmos problemas, ou seja, a resposta emitida vai incorporando ao sistema cognitivo. Além disso, pode-se incorporar o método utilizado para emitir a resposta, adquirindo assim, outras habilidades que serão úteis em outras situações.

Maximiano (1995) define as habilidades como competências para o desempenho de tarefas. Já Lezana e Tonelli (1998) consideram como sendo facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Contudo, integram as habilidades e as competências em um mesmo grupo de atributos e os define como aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho de atividades profissionais.

Os conhecimentos podem ser adquiridos por leitura, observação, frequência em escolas e outros meios semelhantes. A aquisição de habilidades, no entanto, exige experiência prática (MAXIMIANO, 1995).

Tabela 4 - Habilidades do empreendedor

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESAS						MÉDIA GERAL
	1	2	3	4	5	6	
15. Identificação oportunidades-visão	72	80	84	80	100	100	<b>86,0</b>
16. Valoração de oportunidades	73	73	100	93	100	93	<b>88,7</b>
17. Criatividade	55	75	90	100	85	100	<b>84,2</b>
18. Comunicação persuasiva	66	66	66	73	86	60	<b>69,5</b>
19. Negociação	60	80	100	100	90	90	<b>86,6</b>
20. Aquisição de Informações	70	80	90	87	90	87	<b>84,0</b>
21. Resolução de problemas	71	68	77	82	88	93	<b>79,8</b>
22. Alcançar metas	65	75	82	85	72	85	<b>77,3</b>
23. Motivação e decisão	80	93	100	85	86	86	<b>88,3</b>
24. Organização	60	73	73	70	65	60	<b>66,8</b>
25. Flexibilidade	60	70	100	100	80	100	<b>85,0</b>
26. Controle racional dos impulsos	80	90	100	90	100	100	<b>93,3</b>
27. Resiliência	73	60	73	66	80	66	<b>69,6</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>68,0</b>	<b>75,6</b>	<b>87,3</b>	<b>85,4</b>	<b>86,3</b>	<b>86,1</b>	<b>81,4</b>

Fonte: Os autores

A pesquisa demonstrou uma boa formação nas habilidades para empreender, atingindo índices de 93,3 %. Dentre os aspectos analisados, a identificação e a valorização de oportunidades obtiveram papel central na atividade empreendedora com êxito. Nesse sentido, a pesquisa, identificou que, entre as características atribuídas a esses empreendedores, estão suas habilidades de identificar, agarrar e buscar recursos para transformar em negócios lucrativos, demonstrando valor de seus projetos comprovando que tem condições de tornar realidade. Outra característica que se destacou foi à habilidade de comunicação, organização e

resiliência, que estão na média, contudo, abaixo das outras habilidades. O que pode ser considerado um fator negativo para o andamento dos negócios.

#### 5.4 Grupo dos Valores

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano. Sua importância para tomada de decisão é fundamental.

Os valores são organizados hierarquicamente, relacionados com modelos de comportamentos desejáveis. Servem como orientadores da vida de um indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos. Também, nessa definição, os valores estão relacionados com metas que fixam para si próprio, relacionados à sua existência ou a modelos de comportamentos desejáveis (MORI, 1998).

As atitudes também podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca.

As atitudes formam quadros de referências, dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional (MAXIMIANO, 1995).

Tabela 5 – Valores dos empreendedores

ESPECIFICAÇÃO	EMPRESAS						MÉDIA GERAL
	1	2	3	4	5	6	
28. Existenciais	66	73	80	86	80	100	<b>80,8</b>
29. Estéticos	60	90	50	80	50	70	<b>66,6</b>
30. Intelectuais	66	86	80	80	75	90	<b>79,5</b>
31. Morais	70	50	60	20	60	20	<b>46,6</b>
32. Éticos	80	66	67	73	46	73	<b>67,5</b>
33. Religiosos	50	100	80	30	40	100	<b>66,6</b>
34. Autoconfiança	71	71	85	88	94	97	<b>84,3</b>
35. Autenticidade	70	100	100	90	90	100	<b>91,6</b>
36. Lealdade	80	90	60	70	100	90	<b>81,6</b>
37. Ambição	70	60	50	50	70	60	<b>60,0</b>
38. Disposição ao risco	63	73	100	83	76	60	<b>75,8</b>
39. Perseverança - persistência	70	90	100	85	90	95	<b>88,3</b>
40. Familiares	80	40	60	20	80	20	<b>50,0</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>68,9</b>	<b>76,0</b>	<b>74,7</b>	<b>65,7</b>	<b>73,1</b>	<b>75,0</b>	<b>72,2</b>

Fonte: Os autores

Quanto aos valores e atitudes dos empreendedores apresentados, pode-se observar que os valores estéticos, morais, éticos, religiosos, ambição e familiares estão presentes, porém, inferior às outras características. No entanto, o existencial, intelectual, perseverança e persistência apresentam relações inversas, ou seja, índices de pontuações maiores entre o grupo. Todavia, por sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores, como todos e quaisquer indivíduos tenham princípios e valores éticos. Assim, os valores assumem importância fundamental para a trajetória empreendedora, embora não tenha sido este o resultado da pesquisa. Estes índices refletem uma cultura negativa da atividade empreendedora, reforçando a crença que empreendedor é uma pessoa que busca enriquecimento. Embora os valores morais e religiosos estejam presentes em porcentagens

baixa, no campo do empreendedorismo, essa imagem nem sempre é considerada negativa, contudo, precisa ser revista.

Os dados da pesquisa refletem na posição que os gestores dos empreendimentos de pequeno porte, desconsideram a importância dos aspectos morais como vital para os negócios, o que convergem para uma economia de atividades ilícitas. Desse modo, os valores são aspectos que precisam ser incorporados à trajetória dos gestores das empresas pesquisadas.

## **6. Conclusões**

Os resultados da pesquisa demonstraram que ainda não existe uma fórmula padrão para ser empreendedor, mas, os indivíduos que queiram abrir seu próprio negócio ou gerenciar algum tipo de empreendimento, necessitam perseguir alguns comportamentos essenciais existentes no empreendedorismo.

No entanto, algumas características são comuns nos empreendedores de sucesso, entre eles, a criatividade, a vontade de correr riscos, perseverança, ser visionário, entre outros. Quanto às características exercidas pelos gestores pesquisados, pode-se concluir que, no grupo das Necessidades, os que mais se destacaram foram: auto-realização, qualidade, eficiência, inovação, iniciativa e auto desenvolvimento. Já no grupo do Conhecimento, a experiência na área profissional. Nas Habilidades, os itens de organização e persuasão mostraram-se abaixo da média. No grupo dos Valores, se destacaram a perseverança e persistência, autenticidade e valores existenciais. E também, algumas características como moral, familiares e religiosos tiveram um peso menor na pesquisa, porém, esses comportamentos não são necessariamente fundamentais ao empreendedor. Contudo, pode-se destacar que uma presença limitada de certos fatores como ambição e disposição ao risco, podem prejudicar o bom desempenho dos negócios.

Os resultados obtidos reforçam a teoria de que o comportamento empreendedor influencia positivamente na sobrevivência das empresas incubadas. De fato, com o exercício e a aplicação desses comportamentos, as empresas estão conseguindo passar pela fase mais crítica, que é chegar aos dois anos de sobrevivência.

Podemos afirmar que os fatores que levam esses empresários a praticarem comportamentos considerados relevantes para o sucesso do negócio, é a constante busca de resultados da própria incubadora, motivando os gestores, através de reuniões, treinamentos e plano de negócios, auxiliando a empresa incubada na busca da sua autonomia.

Pode-se salientar que o perfil empreendedor pode ser aprendido. Portanto, mediante a identificação das características empreendedoras consideradas fracas, podemos desenvolver por meio de cursos, palestras e até mesmo em exercícios práticos, junto à indivíduos que sejam empreendedores.

Neste sentido, podemos deduzir que a pesquisa atingiu os objetivos propostos em função da análise das principais características do comportamento empreendedor, bem como a presença destes em maior ou menor intensidade entre empreendedores das empresas incubadas de Praia Grande.

## **Referências Bibliográficas**

AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*. Usa, n.30, v.5, 1993.

BARRETTO, L. P. Educação para o Empreendedorismo. Núcleo para Estudos do Empreendedorismo. Salvador: Universidade Católica de Salvador, 1998.

BASTOS, R. C. Uso de redes neurais artificiais para estudo dos fatores de êxito em empreendedores de Santa Catarina. 1998. Departamento de Informática e Estatística,

Concurso Público para Professor Titular, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, fev.,1998.

CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L. A. Iniciando seu Próprio Negócio. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DOLABELA, F. C. O Segredo de Luísa. São Paulo: Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FARREL, L. C. Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, L. J. From entrepreneurship to entreprenology. World Conference. International Council for Small Business. San Francisco, Califórnia, 1997.

FILION, L. J. Contingência e planejamento de caso: cada disciplina precisa de sua própria abordagem - o exemplo do ensino do gerenciamento e do empreendedorismo. École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC). Montréal, Québec. 1998.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2006 - Executive report. London, 2005.

GUILHARDI, H. J. Sobre Comportamento e Cognição: Contribuições para a Construção da Teoria do Comportamento. Santo André: ESETec Editores Associados, 2002.

LEZANA, Á. G. R.; TONELLI, A. O Comportamento do Empreendedor. In: MORI, F. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de novos empreendedores, 1998.

LONGEN, M. T. Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor. 1997. Dissertação (Mestrado Em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-(SC), 1997.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. Nova York: Harper & Row. 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McCLELLAND, D. The Achieving society. New York: D:VanNostrand,1961.

MORI, F.; TONELLI, A.; LEZANA, Á. G. R.; GUILHON, P.T. Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis, 1998.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda.1989.

SAY, J.B. Tratado de economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SEBRAE: EMPRETEC. Desenvolva seu negócio com a força do Empretec. Projeto PNUD/BRA/00/032, edição, Jan/01, SEBRAE, 2001.

SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, Socialismo e Democracia; Teoria de Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Oxford Universit Press, 1978.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: An International Review, 1999.

SOMOGGI, L. Quebre as Regras Revista Você S.A. págs. 62-69. São Paulo: Abril, 02/2000.

THIMMONS, J. A. New Venture Creation: a guide to entrepreneurship. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo> (MPÉs Paulista-2006) 04102007

<http://www.gembrasil.org.br/pdf/2006.pdf> - acessado 21102007-19h53m