

Comportamento empreendedor dos dirigentes de pequenas empresas do setor varejista e de serviços em Três Lagoas – MS

Jhonni Kleyto dos Santos GEROLIM (CTPL/UFMS e Banco do Brasil)

Alexandre Farias ALBUQUERQUE (CPTL/UFMS e GEOPE/EESC/USP)

Everton VERGA (CTPL/UFMS)

Resumo

O Objetivo desta pesquisa é analisar como se comportam os dirigentes de pequenas empresas em Três Lagoas – MS. Na primeira parte do trabalho são revisados conceitos relevantes sobre o tema do empreendedorismo e as características predominantes nos empreendedores de sucesso, a fim de se ter uma base sólida de conhecimento para nortear a atividade de pesquisa de campo. A segunda parte apresenta os resultados da pesquisa empírica. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e observação do modo de agir dos dirigentes de quatro empresas dos setores de comércio varejista e serviços (restaurantes) em Três Lagoas – MS. Pode-se observar que todos os dirigentes pesquisados desenvolvem as características empreendedoras verificadas na literatura especializada. A principal diferença entre eles está na variação da intensidade com que cada dirigente se comporta em relação ao comportamento dos empreendedores de sucesso.

Palavras-chave: empreendedorismo, comportamento empreendedor e características do empreendedor de sucesso.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a importância sócio-econômica das pequenas empresas e a alta taxa de mortalidade da qual elas são vítimas, vários pesquisadores têm buscado compreender a dinâmica dessa categoria de empresas com o propósito de oferecer aos proprietários-dirigentes o conhecimento necessário para que estes possam administrá-las de forma mais eficaz. Como também, auxiliar governos e instituições públicas e privadas de fomento às MPEs, na formulação de políticas de apoio a sobrevivência, fortalecimento e crescimento dessas empresas.

A prática do comportamento empreendedor pelos proprietários-dirigentes tem sido apontada como uma solução capaz de contribuir para a sobrevivência e promoção do desenvolvimento das pequenas empresas (OLIVEIRA E SANABIO, 2005; SOUZA, 2005). A necessidade de novas idéias, o conhecimento do cliente e o aprimoramento do planejamento e controle da empresa fazem com que sejam criadas vantagens competitivas. Ademais, as relações de trabalho, a motivação, a criatividade, o sentido de desafio, o sentimento de contribuição para o desenvolvimento profissional e da sociedade tem peso significativo no desempenho final da empresa (OLIVEIRA E SANABIO, 2005).

Resnik (1990) considera que o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estático, a administração é o fator determinante na sobrevivência e sucesso. A má administração é um dos fatores que determina o fracasso. Para ele, a boa administração baseia-se na atenção crítica do proprietário-dirigente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

Pode-se constatar que a boa gestão da pequena empresa é um forte fator de sucesso, e alinhada à cultura empreendedora pode ser uma grande vantagem da pequena empresa nos

desafios que enfrenta no seu dia-a-dia, como a alta concorrência, a escassez de recursos e dificuldade para obter financiamento.

O dirigente empreendedor é capaz de criar e aproveitar oportunidades, melhorando processos e gerando riquezas (FARAH *et al*, 2005). Transforma sonhos em realidade, chegando até mesmo a arriscar sua segurança e de sua família pelo propósito do ganho financeiro (GREATTI E SENHORINI, 2000). Os empreendedores estão revolucionando o mundo, assim seus comportamentos e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2005).

Diante de tais fatos surge o problema da pesquisa, que em suma indaga: Como agem os empreendedores de sucesso?

Esta pesquisa analisou a prática do comportamento empreendedor dos dirigentes de pequenas empresas em Três Lagoas – MS. De forma específica revisou os conceitos de empreendedorismo e comportamento empreendedor, comparando o modo de agir dos dirigentes pesquisados em relação ao comportamento dos empreendedores de sucesso.

2. COMPREENDENDO O TERMO “EMPREENDEDORISMO”

Embora se utilize de forma generalizada as palavras empreendedorismo e empreendedor o seu significado não é idêntico para todos, não há clareza e consenso em relação a esses conceitos, ainda existe muito entusiasmo e pouco rigor teórico (MACULAN, 2005). Há notável confusão na definição do termo (FILION, 1999), que se deve em parte a concepções errôneas postuladas na mídia e pelo senso comum (FARAH *et al*, 2005).

Os enfoques de maior destaque, nos estudos sobre empreendedorismo são o econômico, representado por pensadores como Schumpeter e o comportamental, por pensadores como McClelland. Normalmente, os economistas relacionam empreendedores com inovação, já os comportamentais concentram-se nas características dos empreendedores (SOUZA, 2005).

Para Schumpeter (*apud* SOUZA, 2005) a identificação e o aproveitamento de oportunidades no âmbito empresarial, vinculados a novas formas de uso dos recursos, podem ser considerados indicador de empreendedorismo. É evidente a relação entre empreendedorismo e inovação. O uso dos recursos para a criação de riquezas, e as pequenas empresas, são agentes fundamentais ao desenvolvimento econômico, tanto no que diz respeito à geração de empregos, como a criação de inovações tecnológicas (TIMMONNS *apud* SOUZA, 2005). O empreendedor é aquele que inova, lidando com as incertezas e aproveitando as oportunidades do mercado.

Hashimoto (2006) afirma que empreendedorismo e criatividade não são sinônimos. Uma coisa é ter uma boa idéia, outra é dar uma aplicação útil a ela, transformando-a em um negócio lucrativo. Assim o autor deixa claro que são processos distintos e devem ser compreendidos como tais quando aplicados ao empreendedorismo. Desta forma a idéia criativa só se torna componente do empreendedorismo quando se torna uma inovação e cria valor para sociedade. Para que tal inovação se desenvolva é necessária uma administração eficiente, independentemente de seu tamanho. No caso da pequena empresa este fator é ainda mais importante, visto que ela tem características muito peculiares e requer uma atenção especial no modo como é dirigida.

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

Para ser empreendedor o indivíduo deve ser persistente, ter atratividade pela competição, lutar para a realização das suas idéias (ser teimoso), confiar em si

mesmo, aprender com os próprios erros e com os erros dos outros. Deve ter um planejamento para o futuro, ser otimista, procurar participar de grupos que compartilham de interesses semelhantes aos seus, arriscar-se por um desafio e, principalmente, deve estar bem informado e aprender sempre, pois as mudanças acontecem cada vez mais rapidamente e as decisões de ontem não servem para o dia de hoje (GREATTI E SENHORINI, 2000, p.23).

Em geral, todo empreendedor segue uma linha padrão de comportamento, que o leva a realizar seus sonhos e alcançar seus objetivos. (FARAH *et al*, 2005). Por conseguinte, a definição do termo empreendedorismo estaria condicionada diretamente ao comportamento do empreendedor estudado, suas atitudes e sua personalidade.

Outra contribuição para definição de empreendedorismo é apresentada por Dornelas (2005). Esta abordagem tem duas definições e está relacionada aos motivos que levam uma pessoa a empreender. A primeira é o empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor tem uma visão de onde quer chegar e cria uma empresa com planejamento prévio que está totalmente voltada para o desenvolvimento econômico. A segunda definição é o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Segundo Dornelas (2005), no Brasil, historicamente o índice de empreendedorismo de oportunidade tem estado abaixo do índice de empreendedorismo por necessidade.

3. PERFIL EMPREENDEDOR

Vérin (*apud* FILION, 1999) afirma que o termo *entrepreneur*, de origem francesa, foi utilizado pela primeira vez por Richard Cantillon (1697-1734), economista irlandês. Designava alguém que se dispusesse a assumir regularmente o risco de contratar empregados ou comprar um produto do trabalho de pessoas, sem a certeza de que conseguiria recolocá-lo, ou vendê-lo.

Jean Baptiste Say (*apud* HASHIMOTO, 2006), em 1803, amplia esta definição afirmando que empreendedor é aquele que transfere recursos de setor de produtividade baixa para outro de alta produtividade. Desta maneira, o autor propõe um enfoque mais voltado para a economia, abrangendo outros fatores importantes neste processo, como visão e planejamento, até então restrito a pessoas que assumiam riscos. Em outras palavras, 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 *apud* DORNELAS, 2005).

Nesta linha de pensamento Dolabela (2008) afirma que o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem. De tal maneira podem ser concebidas como características do empreendedor a capacidade de percepção, a perseverança, a liderança, a energia, a imaginação, entre outras.

Filion (1999a) também encontra diferenciais no perfil empreendedor e cita a questão da visão do empreendedor. Para o autor a visão é uma imagem projetada de um sonho desejado, e quanto maior for o conhecimento do empreendedor sobre o ramo de negócio almejado, mais clara será sua visão do negócio e de possíveis oportunidades.

Dornelas (2005) considera que o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador tradicional, e alguns atributos pessoais que, somados a fatores sociológicos e ambientais, permitem uma formulação de uma nova idéia e desta uma nova empresa. Os empreendedores são visionários; indivíduos que fazem a diferença; sabem tomar decisões; exploram ao máximo as oportunidades; são determinados e dedicados; são apaixonados pelo que fazem, entre outras características.

McClelland (*apud* GREATTI E SENHORINI, 2000), por sua vez, define dez características principais do comportamento do empreendedor de sucesso e divide em três conjuntos (quadro 1):

Conjunto de Realização
Busca de oportunidades e iniciativa
Persistência
Correr riscos calculados
Exigência de qualidade e eficiência
Comprometimento
Conjunto de Planejamento
Busca de informações
Estabelecimento de metas
Planejamento e monitoramento sistemáticos
Conjunto de Poder
Independência e autoconfiança
Persuasão e rede de contatos

Quadro 1 – Características Empreendedoras

Fonte: Adaptado de McClelland (*apud* GREATTI E SENHORINI, 2000)

Para Shane e Venkataraman (2000, p.218) empreendedorismo é uma “investigação de como, por quem, e com quais efeitos as oportunidades para se criar futuros produtos... são descobertas, avaliadas e exploradas”. Conseqüentemente, envolve o estudo do grupo de pessoas que descobriu, avaliou e explorou as oportunidades. A proposta desses autores é mostrar que apesar da existência das oportunidades, alguém tem que descobrir e explorar a oportunidade para caracterização do empreendedorismo.

Assim, o perfil do empreendedor é um elemento central da atividade empreendedora e deve ser estudado e entendido no intuito de saber como os empreendedores agem, como inovam, a fim da promoção do desenvolvimento das pequenas empresas, conseqüentemente, da sociedade.

4. METODOLOGIA

Quanto às suas características, esta pesquisa pode ser classificada (SILVA e MENEZES, 2000; TRIVIÑOS, 1992):

- Do ponto de vista da sua natureza, como **pesquisa aplicada**: objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.
- Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, como **pesquisa qualitativa**: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

- Do ponto de vista de seus objetivos, como **pesquisa exploratória**: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.
- Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como **estudo de caso**: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

A classificação é consonante com os objetivos da pesquisa, pois os dados obtidos buscam qualificar o modo de agir (comportamento) dos dirigentes pesquisados. Busca-se também esclarecer os motivos que levaram os empreendedores da região pesquisada a abrir um negócio próprio e se os dirigentes colocam em prática as características predominantes nos empreendedores de sucesso identificadas na literatura.

Assim, pelo objetivo proposto a pesquisa apresenta como variável o perfil empreendedor, que é definido como um conjunto de características relacionadas à forma de agir em relação ao negócio. Segundo McClelland (*apud* GREATTI E SENHORINI, 2000), estas características podem ser divididas em três conjuntos:

- **Conjunto de Realização**: como age o empreendedor ao realizar suas tarefas;
- **Conjunto de Planejamento**: como é o planejamento do empreendedor antes e depois de realizar alguma tarefa;
- **Conjunto de Poder**: como o empreendedor se relaciona com as demais pessoas em seu cotidiano.

A escolha pela proposta de McClelland é fundamentada por sua extensa divulgação na literatura especializada e pela familiaridade dos pesquisadores com a classificação do autor. Os autores deste artigo desenvolveram trabalhos acadêmicos utilizando a proposta de McClelland durante o curso de graduação em Administração e um deles já participou do EMPRETEC, curso promovido pelo SEBRAE em parceria com a ONU para formação de empreendedores.

O estudo foi realizado na cidade de Três Lagoas – MS, em quatro empresas de pequeno porte: duas lojas do comércio varejista e dois restaurantes. As empresas pesquisadas fizeram parte da pesquisa quantitativa realizada por Dias (2008) e foram selecionadas pelos pesquisadores com base na disposição dos dirigentes em participar dessa pesquisa.

O processo de coleta de dados foi realizado, no período de julho a setembro de 2008, por meio de observação da realidade e entrevista pessoal com o proprietário-dirigente das empresas selecionadas, com base em um roteiro pré-estabelecido. A observação consistiu no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas ao objetivo da pesquisa (MATTAR, 1996), para se obter um maior detalhamento da prática das características empreendedoras.

A entrevista foi semi-estruturada, valorizando o investigador e oferecendo todas as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e espontaneidade necessárias para o fornecimento das informações (TRIVIÑOS, 1992).

O foco de análise da pesquisa está na prática ou não do comportamento empreendedor pelo dirigente das empresas estudadas, exclusivamente em suas ações, não havendo preocupação em relacionar as características observadas com dados demográficos dos entrevistados (idade, sexo, formação escolar, entre outros).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 DADOS GERAIS DAS EMPRESAS

Nesta seção é apresentado, de forma resumida, um breve histórico de cada empresário pesquisado. O quadro 2 mostra alguns dados gerais das empresas estudadas:

Loja A	Loja B
Atividade: Comércio Varejista;	Atividade: Comércio Varejista;
Número de funcionários: 2;	Número de funcionários: 4;
Público-alvo: Classes A e B.	Público-alvo: Classes C e D.
Restaurante A	Restaurante B
Atividade: Restaurante;	Atividade: Restaurante;
Número de funcionários: 4;	Número de funcionários: 27;
Público-alvo: Classes A e B.	Público-alvo: Classes C e D.

Quadro 2 – Dados gerais das empresas

Fonte: Elaboração própria – 2008

Loja A – O empresário inicia, em 1991, uma empresa pertencente ao ramo alimentício. Formada por pessoas da própria família do dirigente, a empresa vendia seus produtos ao varejo em geral.

Após 10 anos neste ramo, o empresário, induzido pela falta de tempo para outras atividades, como lazer, decide mudar de setor. Ao identificar uma oportunidade no setor do comércio varejista, muda totalmente seu foco de atuação. Com produtos diferenciados, atende uma demanda distinta, com produtos exclusivos para o público masculino de alto poder aquisitivo, que até então supria tais necessidades em outras regiões, já que a cidade não apresentava nenhuma loja com tais produtos específicos.

No mesmo ano (2001) abre outra loja, com prioridade para sapatos, também específica para o público masculino, mantendo-se a linha de produtos diferenciados com um alto valor de mercado.

Planeja diferenciar suas lojas, uma só com roupas e outra só com sapatos, mas pretende continuar atuando somente para o público masculino e com produtos com alto valor agregado.

Loja B – o empresário, ao se aposentar do emprego anterior, decide abrir um negócio para sair da rotina. Ao verificar uma oportunidade de negócio em uma loja de confecções com um preço único, ainda não existente na região, implanta seu negócio.

Em 2007 inicia as operações de seu negócio, e obtém ótima aceitação dos produtos e satisfação dos clientes.

Com experiência financeira e administrativa de seu trabalho anterior, cuida pessoalmente desta área, nas demais áreas conta com a ajuda de uma auxiliar, que complementa a operacionalização da empresa. Ainda não tem planos de expansão para o negócio.

Restaurante A – o dirigente da empresa afirma que anteriormente a fundação da empresa, sua família ficava a maior parte do tempo distante. Então, em maio de 2008, decide abrir sua empresa, ao visualizar uma oportunidade de negócio no ramo alimentício, observando a crescente movimentação de pessoas na cidade. “Esta foi a melhor forma de criar uma empresa familiar, onde os membros da família pudessem permanecer juntos por mais tempo”, disse o empresário. Também foi levada em conta a confiança no trabalho dos funcionários da empresa, já que pertencem quase em sua totalidade a família do dirigente.

O empresário já tem projetos de expansão com a possível implantação de outro restaurante, mas prefere aguardar um pouco mais para observar os rumos do mercado e avaliar se esta alternativa é realmente viável.

Restaurante B – O empresário, ao encontrar-se desligado do emprego anterior, visualiza uma oportunidade de negócio. Em decorrência da construção de novas fábricas na cidade (International Paper e VCP - atual Fibria), a demanda de locais para alimentação na região é crescente.

Decide, então, iniciar seu próprio negócio, montando um restaurante em local estratégico da cidade. Em 2007 inicia as operações de seu negócio. Enfrenta dificuldades, principalmente, financeiras. Poucos meses depois já adquire independência financeira, o lucro do restaurante já é suficiente para manter as operações, garantir a distribuição para o dirigente e pensar em novos investimentos.

No mesmo ano o empresário ao visualizar nova oportunidade, adquire um restaurante industrial pronto, com linha de produção apta a fornecer grande quantidade de refeições. Suprindo desta forma, a necessidade das empresas da região, que para reduzir custos, resolvem terceirizar a produção de refeições.

Assim obtém sucesso também neste novo empreendimento. Mas seu tino para os negócios se mostra bastante diferenciado e já tem um planejamento para instalação de um novo restaurante. Já com o projeto pronto, espera o momento certo para implantar este novo empreendimento.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS COMPORTAMENTOS INDIVIDUAIS

Os comportamentos individuais em relação às características empreendedoras abordadas na pesquisa foram comparados a fim de definir um nível de empreendedorismo presente em cada um dos dirigentes pesquisados. O objetivo da análise não se concentra na observação de qual dos dirigentes possui as características empreendedoras definidas por McClenlland. Mas na observação da prática ou não, de tais características.

Para melhor compreensão do nível praticado desses comportamentos pelos dirigentes (quadro 2), foram estabelecidos três parâmetros (“P” , “PP” e “NP”) e atribuídos valores a esses parâmetros, como mostra o quadro 3.

Prática (P): Quando a prática dos comportamentos observados for constante ou muito se assemelhar as características definidas como sendo predominantes nos empreendedores de sucesso.

Prática pouco (PP): Quando a prática dos comportamentos observados ocorrer, mas de forma menos expressiva, ou pouco se assemelhar às características predominantes nos empreendedores de sucesso.

Não prática (NP): Quando não existir na prática os comportamentos predominantes nos empreendedores de sucesso, ou sua prática for insignificante ou irrelevante para ser levada em consideração.

Conjuntos	Variáveis	Nível na Prática			
		Loja A	Loja B	Restaurante A	Restaurante B
Conjunto de Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	PP	NP	PP	P
	Persistência	P	NP	P	P
	Correr riscos calculados	PP	NP	PP	P
	Exigência de qualidade e eficiência	P	P	P	P

	Comprometimento	P	PP	PP	P
Conjunto de Planejamento	Busca de informações	P	PP	P	P
	Estabelecimento de metas	PP	PP	PP	PP
	Planejamento e Monitoramento	PP	NP	PP	P
Conjunto de Poder	Independência e autoconfiança	P	PP	P	P
	Persuasão e rede de contatos	PP	NP	PP	P

Quadro 2 – Tabulação da intensidade da prática das características empreendedoras
 Fonte: elaboração própria (2008)

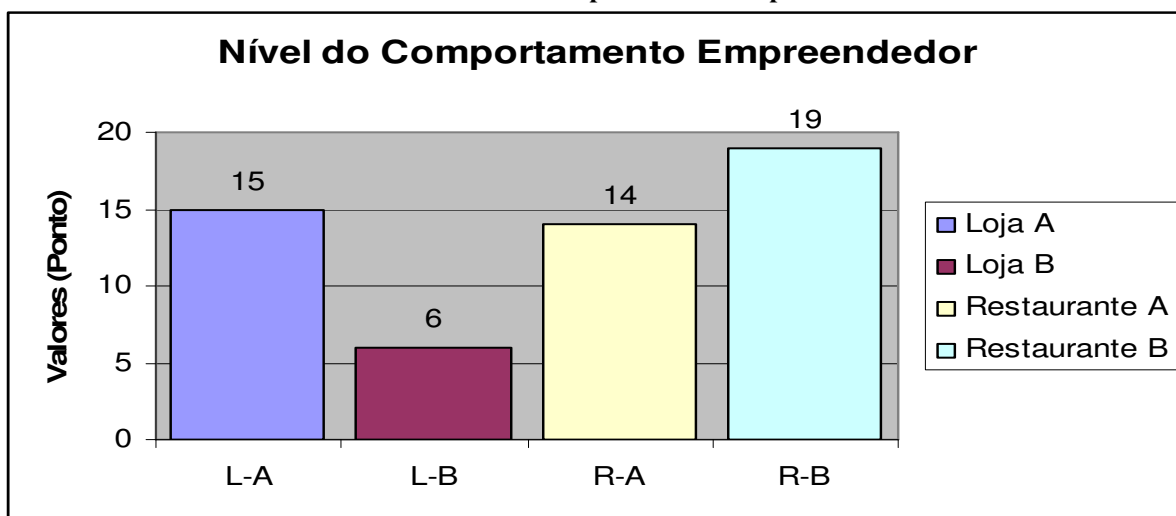
Parâmetros	Valores (pontos)
P	2
PP	1
NP	0

Quadro 3 – Ponderação das Variáveis
 Fonte: Elaboração própria - 2008

Mais uma vez ressalta-se que a abordagem acima é apenas para melhor compreensão e visualização dos dados, coletados a partir das entrevistas e observação empírica da ação dos dirigentes, não apresentando nenhum tratamento estatístico.

Os dados tabulados são apresentados no gráfico 1:

Gráfico 1 – Nível do Comportamento Empreendedor



Fonte: Elaboração própria - 2008

Assim pode-se observar (gráfico1) que o dirigente do Restaurante B (R-B) desenvolve na prática o maior nível das características dos empreendedores de sucesso. Este vem seguido do dirigente da Loja A (L-A), Restaurante A (R-A), e Loja B (L-B), respectivamente.

Analisando os dados apresentados (gráfico1) constata-se que o dirigente da loja B (L-B), na prática, possui poucas características empreendedoras, ou sua prática ocorre de modo pouco significativo. Destaque para a característica da exigência de qualidade e eficiência, onde sua determinação constante por qualidade e, principalmente, por eficiência contribui para a satisfação de seus clientes e garantia de retorno em sua empresa.

Já o dirigente da loja A (L-A), pratica claramente mais características empreendedoras, merecendo destaque à busca por informações, que é feita de forma sistemática e com fontes relacionadas ao ramo do negócio e também a economia global. Um ponto negativo do dirigente em destaque é o alto nível de conservadorismo, fator que de certa forma se torna inibidor de alguns comportamentos empreendedores - como a inovação - após a identificação de uma oportunidade.

O dirigente do restaurante A (R-A) também mostra um nível alto da prática do comportamento empreendedor. Destacando em seu comportamento a característica da persistência, onde mantém clara a relação custo x benefício, planejando o quanto persistir para não começar a ter prejuízo.

O ponto negativo pode ser observado em relação às metas, onde o empresário (R-A) não tem uma definição muito clara. Isto pode representar que a empresa não foi devidamente planejada, ou que os objetivos do dirigente sobre o rumo de seu negócio ainda não estão bem claros em sua mente.

Como mencionado anteriormente, o dirigente do restaurante B (R-B) é o que mais apresenta, na prática, comportamentos semelhantes aos definidos para um empreendedor de sucesso. Praticamente todas as características são, facilmente, identificadas nas atividades do seu cotidiano. Destaca-se a ação de correr riscos calculados. Desde que as possibilidades de sucesso sejam maiores que as de fracasso, e haja um cálculo minucioso antes. O empresário do R-B é o que mais pratica a característica pesquisada.

O único comportamento que não é, totalmente, assemelhado aos considerados dos empreendedores de sucesso é em relação à característica de estabelecimento de metas. Neste item, o empresário do restaurante B, mantém certo nível de metas, mas não há um objetivo claro para o crescimento e desenvolvimento. As metas não são diferenciadas em curto, médio e longo prazo. Aparenta definir metas apenas para controlar o fluxo das operações do cotidiano.

5.3 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS DA ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS

Conforme apresentado na seção 2, Dornelas (2005) define duas razões para o empreendedorismo, a oportunidade e a necessidade. De acordo com este conceito serão analisados os principais motivos que levaram os dirigentes a abrir suas próprias empresas (ou terem seus próprios negócios), a fim de situá-los em uma das duas proposições e contribuir para a definição do nível de empreendedorismo presente no comportamento de cada dirigente.

Para este fim, através da pesquisa e observação foi formulado o quadro abaixo:

Loja A	“Maior conforto para família, necessidade de trabalhar, vontade de liderar, ser o patrão”
Loja B	“Alternativa para complementar a aposentadoria e sair da rotina”

Restaurante A	“Empresa familiar, para passar mais tempo junto com a família”
Restaurante B	“Sonho de infância, visão de uma oportunidade de negócio, alternativa para o desemprego”

Quadro 4 – Principais motivos para abertura da empresa

Fonte: Elaboração própria (2008)

Dos dados coletados por meio das entrevistas e também da observação, pode-se constatar que todos os dirigentes apresentam traços de empreendedorismo por necessidade e indícios de empreendedorismo por oportunidade.

O fato de apresentarem as duas formas de empreendedorismo é bem destacado no comportamento do dirigente do Restaurante B. Embora apresente como motivo de abertura de sua empresa a questão do desemprego, também visualizou uma oportunidade de negócio na crescente movimentação das pessoas pela cidade, face ao aumento da industrialização. Analisou que os restaurantes existentes não atendiam a demanda e que faltava um restaurante industrial, transformou estas duas idéias em negócios, até então rentáveis.

O mesmo fato ocorreu com o dirigente do Restaurante A, porém seu público-alvo não era a população industrial e sim uma clientela pertencente às classes A e B. Por isso investiu em um restaurante voltado para diferenciação em qualidade.

O dirigente da Loja A apresentou uma grande vontade de ter seu próprio negócio. Uniu esta vontade pessoal a uma visão diferenciada de uma oportunidade concentrada em uma demanda de produtos diferenciados não atendida pelas lojas da cidade.

O empresário da Loja B também visualizou uma oportunidade de negócio, oferecendo produtos de qualidade a um preço único e mais baixo.

No entanto o único dirigente que aparenta ter claro em sua mente esta visão da oportunidade de negócio, como fator principal da abertura de sua empresa é o dirigente do Restaurante B. Este fato condiz com seu comportamento nas características pesquisadas. O dirigente é o que age de forma mais semelhante aos empreendedores de sucesso.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho apresentado procurou-se analisar a prática do comportamento empreendedor dos dirigentes de pequenas empresas. Ou seja, comparar seu modo de agir com os esperados para os empreendedores de sucesso, definidos na literatura.

Devido à importância do comportamento empreendedor no mundo contemporâneo dos negócios, buscou-se entender como, de fato, os dirigentes de pequenas empresas agem. Como eles reagem diante das adversidades, como ocorre o processo de empreender e fundação um novo negócio.

Este estudo mostrou que os quatro dirigentes pesquisados apresentaram razões (motivos) de empreendedorismo por necessidade e oportunidade na abertura de suas empresas. Além de ser uma oportunidade de negócio, a empresa foi criada em razão do bem-estar familiar e por ser uma alternativa ao desemprego, caracterizando também o empreendedorismo por necessidade. Este fato confirma as descobertas de Benze (2008) e Walker e Brown (2004) de que nem sempre o sucesso do negócio está baseado, apenas em objetivos financeiros, mas também, em ganhos de independência por ser chefe, liberdade e

satisfação pessoal, flexibilidade no estilo de vida, entre outros objetivos que proporcionem ganhos físicos e psicológicos.

Mesmo assim, os dirigentes estudados poderiam ter seus comportamentos assemelhados aos de empreendedores de sucesso, pois apesar de não pautarem o início de suas empresas apenas em oportunidades e desempenho financeiro, eles têm alcançado o sucesso financeiro e não-financeiro por meio de seus empreendimentos.

Nas questões relacionadas à prática do comportamento empreendedor, pode-se observar que entre os dirigentes pesquisados não é possível, afirmar com toda certeza, quem é ou não é um empreendedor de sucesso, conforme é apresentado pelos estudiosos do tema, especialmente, por McClelland. Mas sabe-se, que de fato todos eles desenvolvem ações empreendedoras.

Em suma os quatro dirigentes agem de forma semelhante aos empreendedores de sucesso. A distinção entre eles está no modo e na intensidade como esta ação ocorre. Alguns apresentam comportamentos nitidamente observáveis, enquanto outros apresentam comportamentos de maneira menos expressiva, quando comparados aos comportamentos procurados.

No conjunto das características de planejamento, na variável estabelecimento de metas, nenhum empresário demonstrou agir com grande semelhança aos empreendedores de sucesso. Este fato ocorreu apenas nesta variável, em toda a pesquisa. Tal fato corrobora com as afirmações de Golde (1986), de que a tendência é o dirigente de pequena empresa esquivar-se do planejamento, e quando planifica a principal característica é a informalidade. Julien (1997) e Mintzberg (1995), também ressaltam a predominância da informalidade e o planejamento intuitivo dos dirigentes.

Em todas as outras variáveis, pelo menos um dos empresários mostrou, na prática, que seu comportamento é bem semelhante aos tidos dos empreendedores de sucesso. Todos os dirigentes se empenham pessoalmente no desempenho de diversas funções e trabalham diretamente para o sucesso de sua empresa.

Na pesquisa verificou-se que o dirigente da Loja A age de forma bastante semelhante aos empreendedores de sucesso. Possui visão diferenciada e sua autoconfiança aparenta ser o diferencial no sucesso de seu negócio. As poucas variáveis em que seu desempenho é menos satisfatório são as de correr riscos calculados, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático.

O dirigente da Loja B é o que apresenta o comportamento menos semelhante aos dos empreendedores de sucesso. Em diversas variáveis pode-se verificar que seus comportamentos são pouco expressivos, quando comparados aos referenciados na bibliografia.

O dirigente do Restaurante A apresenta um comportamento também muito semelhante ao pesquisado. A questão da persistência e exigência de qualidade são os pontos mais fortes em seu comportamento.

O dirigente do restaurante B é o que mais se assemelha aos empreendedores de sucesso. Em praticamente todas as 10 características pesquisadas, apresenta sinais bem definidos em seu modo de agir. Neste dirigente a questão da visão da oportunidade de negócio é muito clara. E, de fato, sua empresa é a que apresenta o maior desenvolvimento entre as quatro pesquisadas. Desta maneira este dirigente poderia ser tomado como o mais empreendedor entre os quatro pesquisados.

Não se pode constatar nenhuma característica marcante em um determinado setor, apenas no comportamento de cada dirigente. Desta forma a característica empreendedora está relacionada ao perfil e o comportamento de cada indivíduo, independentemente do setor no qual atue.

Também é possível notar que as variáveis apresentadas na literatura ocorrem de forma muito peculiar nas empresas. Apenas servem como uma direção a se seguir, não sendo aplicáveis a todas as empresas da mesma forma.

Por fim, salienta-se a importância de outros estudos quantitativos e qualitativos sobre o tema abordado, a fim de se difundir e aperfeiçoar instrumentos de mensuração da variação da intensidade do comportamento dos dirigentes de pequenas empresas. As pesquisas empíricas ainda são muito escassas sobre o que realmente faz o dirigente dessa categoria de empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENZE, R. P. O administrador de pequenas empresas. In: Escrivão Filho, E.; PERUSSI FILHO, S. **Administrar é... A evolução do trabalho do administrador**. São Carlos: Rima, 2008.

BUENO, A. M. *et al.* Empreendedorismo e o comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENEGEPE – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 24. 2004, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, 2004.

DIAS, R. B. **EMPREENDEDORISMO: Características empreendedoras dos dirigentes de pequenas empresas do setor varejista e de serviços em Três Lagoas/MS**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, 2008.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

FARAH, O. E.; et al. **Empreendedorismo estratégico**. Itu – SP: Ed. Ottoni, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração (FEA/USP)**, São Paulo, v. 34, n.2, p.5-28, abr/jun, 1999.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE/EAESP/FGV)**, v.39, n.4, out/dez, 1999a.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v.9, p.7-34, 1986.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. Empreendedorismo – Uma Visão Comportamentalista. **Anais...** In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 1. 2000, p. 22-34.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva 2006.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2.ed. Québec: Économica, 1997.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

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

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis – SC: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WALKEN, E.; BROWN, A. What success factors are important to small business owners? **International Small Business Journal**, v.22, n.6, p.577-594, 2004.