UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FILIPE LIMA BARROS

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DAS EMPRESAS

JUIZ DE FORA
2013

FILIPE LIMA BARROS

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: DSc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Barros, Filipe Lima.
Análise do comportamento empreendedor e sua relação com o sucesso das empresas / Filipe Lima Barros. -- 2013.
93 p. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2013.

1. Empreendedorismo. 2. Perfil empreendedor. 3. Intra-empreendedor. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

FILIPE LIMA BARROS

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em _____ de _____ de 20_____.

BANCA EXAMINADORA

_____

DSc., Luiz Henrique Alves Dias

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

DSc., Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Luiz Fernando Laguardia Campos

Universidade Federal de Juiz de Fora

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

(Jeffry Timmons)

RESUMO

A atividade empreendedora é fruto de investigações e estudos ao longo de muitos anos, mas, sobretudo nos tempos atuais, é tida como fator fundamental para o desenvolvimento econômico e social de países por todo o mundo. Sua importância é vislumbrada tanto por grandes empresas, que investem cada vez mais na figura do intra-empreendedor, quanto na criação das micro e pequenas empresas, sobretudo as *startups* que geram altos níveis de inovação, passando pelo apoio da sociedade e do governo. Este último também tem se rendido à importância do tema e desenvolvido ações que impulsionam o comportamento empreendedor e apoiam os novos e inovadores negócios. Uma figura importantíssima e imprescindível para a efetividade de todo o processo é a figura do empreendedor. Este, com seu comportamento e atitudes singulares, consegue romper paradigmas, solucionar os problemas inerentes aos negócios, criar alternativas e inovar, tudo com determinação, força de vontade e empenho, buscando sempre se aprimorar, assumindo os riscos financeiros, emocionais e sociais que a atividade empreendedora pode acarretar. Tudo isso porque possui potencial acima da média, com motivação e comprometimento diferenciados e, sobretudo, porque é apaixonado pelo que faz. E é exatamente sobre essas pessoas que o estudo foi fundamentado. A existência de comportamentos e atitudes que as classifiquem em um conjunto diferenciado é o tema central que será discutido no trabalho. A existência do perfil empreendedor, bem como sua análise e subdivisões dará um norte importante para que se possa trabalhá-lo dentro das empresas, na busca dos intra-empreendedores e fora dela, buscando obter novos empresários e negócios de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, perfil empreendedor, intra-empreendedores.

ABSTRACT

Entrepreneurship is the result of research and studies over many years, but especially in current times, it is regarded as a key factor for economic and social development of countries all around the world. Its importance is noticed both in large companies, which are investing increasingly in the figure of the intrapreneur, as in the creation of micro and small businesses, especially startups, which generate high levels of innovation, going through the support of society and government. The latter has also surrendered to the importance of the topic, developing actions that drive entrepreneurial behavior and supporting new and innovative businesses. An important figure and essential to the effectiveness of the whole process is the entrepreneur. He, with his unique behavior and attitudes, can break paradigms, solve the problems inherent to the businesses, create alternatives and innovate, with determination, willpower and commitment, always seeking to improve them, assuming the financial, the emotional and social risks entrepreneurial activity may entail. All this, because the entrepreneur has an above average potential, with differentiated motivation and commitment, and, above all, because he is passionate about it. It is regarding those people that the study was based. The presence of attitudes and behaviors that can be classified in a differentiated group is the central theme that will be discussed in this study. The existence of the entrepreneurial profile and its subdivisions, as well as its analysis, will give an important north, so it can be used within companies, in search of intrapreneurs and beyond, seeking to find new entrepreneurs and successful businesses.

Key-words: Entrepreneurship, Entrepreneurial profile, Intrapreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características empreendedoras mais citadas pelos pesquisadores 17

Figura 2 - Fatores que influenciam no processo de empreender. 23

Figura 3 - Fatores críticos para obter negócios de sucesso..... 24

Figura 4 - O processo empreendedor na visão de Hisrich..... 24

Figura 5 - O processo empreendedor na visão de Timmons 26

Figura 6 - Ramos de Atividades das empresas dos entrevistados 33

Figura 7 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade Industrial 34

Figura 8 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade de Serviços 34

Figura 9 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade Comercial..... 35

Figura 10 - Porte das empresas pelo faturamento anual segundo classificação da Receita Federal 35

Figura 11 - Número de colaboradores das empresas..... 36

Figura 12 - Idade das empresas 37

Figura 13 - Número de entrevistas com empreendedores e intra-empreendedores..... 38

Figura 14 - Cargos ocupados pelos empreendedores nas empresas 39

Figura 15 - Cargos ocupados pelos intra-empreendedores nas empresas 40

Figura 16 - Idade da empresa x Tempo de trabalho do empreendedor na empresa..... 41

Figura 17 - Idade da empresa x Tempo de trabalho do intra-empreendedor na empresa..... 42

Figura 18 - Empreendedores que já tiveram experiências passadas em outros negócios..... 43

Figura 19 - Intra-empreendedores que já trabalharam em outras empresas 44

Figura 20 - Grau de escolaridade dos empreendedores 45

Figura 21 - Grau de escolaridade do empreendedor corporativo 46

Figura 22 - Motivação dos empreendedores durante o processo de abertura de seus negócios 47

Figura 23 - Principais fatores que motivam os empreendedores em seu dia a dia 48

Figura 24 - Principais fatores que motivam os intra-empreendedores em seu dia a dia 49

Figura 25 - Empreendedores que se planejaram durante a abertura de seus negócios 50

Figura 26 - Empresas que realizam planejamento atualmente 50

Figura 27 - Características relevantes para o empreendedor obter sucesso nos negócios 51

Figura 28 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação ao conhecimento formal 52

Figura 29 - Autoavaliação dos empreendedores em relação ao seu conhecimento formal 53

Figura 30 - Importância do conhecimento formal para a realidade da empresa 54

Figura 31 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação ao conhecimento formal 55

Figura 32 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de se atualizar 56

Figura 33 - Autoavaliação dos empreendedores em relação à capacidade de se atualizar 56

Figura 34 - Necessidade das empresas em possuir empreendedores atualizados 57

Figura 35 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade se atualizar 58

Figura 36 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à rede de contatos 59

Figura 37 - Autoavaliação dos empreendedores em relação a sua capacidade de estabelecer boa rede de contatos 59

Figura 38 - Necessidade de se possuir boa rede de contatos das empresas 60

Figura 39 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à rede de contatos 60

Figura 40 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de correr riscos 61

Figura 41 - Autoavaliação do empreendedor em relação à sua capacidade de correr riscos ... 62

Figura 42 - Importância de correr riscos para a realidade da empresa 62

Figura 43 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de correr riscos 63

Figura 44 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à determinação e ao comprometimento 64

Figura 45 - Autoavaliação do empreendedor em relação à determinação e compromisso para com a empresa 64

Figura 46 - Importância de ser comprometido e determinado para a realidade da empresa 65

Figura 47 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à liderança 66

Figura 48 - Autoavaliação do empreendedor em relação à capacidade de liderar na empresa 66

Figura 49 - Importância de ser líder para a realidade da empresa 67

Figura 50 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à liderança 67

Figura 51 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de visualizar e aproveitar as oportunidades 69

Figura 52 - Autoavaliação do empreendedor em relação à capacidade de visualizar e aproveitar oportunidades 69

Figura 53 - Importância de aproveitar novas oportunidades para a realidade da empresa.....70

Figura 54 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de aproveitar novas oportunidades 70

Figura 55 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à sociedade.....71

Figura 56 - Importância de se possuir sócios para a realidade da empresa 72

Figura 57 - Empreendedores entrevistados que possuem sócios.....72

Figura 58 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação ao planejamento 73

Figura 59 - Autoavaliação do empreendedor em relação à sua capacidade de se planejar 73

Figura 60 - Importância do planejamento para a realidade da empresa 74

Figura 61 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de planejamento 74

Figura 62 - Intra-empreendedores que consideram o ambiente de suas empresas favoráveis à prática empreendedora.....75

Figura 63 - Principais características citadas pelos intra-empreendedores como fundamentais para um ambiente propício à prática empreendedora.....76

LISTA DE QUADROS

Tabela 1- Principais características empreendedoras 16

Tabela 2- Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores e intra-empreendedores 19

Tabela 3 - Características do empreendedor corporativo. 20

Tabela 4 - Características de um ambiente empreendedor 21

Tabela 5 - Comparação entre os domínios empreendedor e administrativo..... 22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

1.1 CONSIDERAÇÃES INICIAIS 7

1.2 JUSTIFICATIVA 8

1.3 ESCOPO DO TRABALHO 10

1.4 OBJETIVO 10

1.5 DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA 11

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 11

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 12

2.1 EMPREENDEDORISMO 12

2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO 13

2.3 QUEM É O EMPREENDEDOR 15

2.3.1 EMPREENDEDORES X INVENTORES 17

2.3.2 EMPREENDEDORES X ADMINISTRADORES 18

2.3.3 INTRA-EMPREENDEDORISMO 19

2.4 O PROCESSO EMPREENDEDOR 22

2.5 TIPOS DE EMPREENDEDORES 26

3 DESENVOLVIMENTO 29

3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA 29

3.1.1 PREMISSAS 29

3.2 ESTRUTURA DE PESQUISA 30

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA 30

3.2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS 31

3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA 32

4 RESULTADOS E ANÁLISES 33

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA 33

4.1.1 ESPAÇO AMOSTRAL 33

4.1.2 INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS 33

4.1.2.1 RAMOS DE ATIVIDADES 33

4.1.2.2 SETORES DE ATIVIDADES 34

4.1.2.3 PORTE 35

4.1.2.4 NÚMERO DE COLABORADORES 36

4.1.2.5 IDADE DA EMPRSA 37

4.1.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS EMPREENDEDORES 38

4.1.3.1 EPREENDEDORES X INTRA-EMPREENDEDORES 38

4.1.3.2 CARGOS 39

4.1.3.3 TEMPO DE TRABALHO 41

4.1.3.4 EXPERIÊNCIA EM OUTROS NEGÓCIOS 43

4.1.3.5 GRAU DE ESCOLARIDADE 44

4.2 MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER 46

4.2.1 MOTIVAÇÃO DURANTE O PROCESSO DE ABERTURA DO NEGÓCIO 46

4.2.2 MOTIVAÇÃO DIÁRIA DOS EMPREENDEDORES 47

4.3 PLANEJAMENTO 49

4.3.1 PLANEJAMENTO DURANTE A ABERTURA DO NEGÓCIO X PLANEJAMENTO ATUAL 49

4.4 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS 51

4.5 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DO PROCESSO EMPREENDEDOR X APTIDÕES PESSOAIS X RELEVÂNCIA PARA O NEGÓCIO 52

4.5.1 CONHECIMENTO FORMAL 52

4.5.2 IMPORTÂNCIA DE SE ATUALIZAR 55

4.5.3 REDE DE CONTATOS 58

4.5.4 CAPACIDADE DE CORRER RISCOS 60

4.5.5 DETERMINAÇÃO E COMPROMETIMENTO 63

4.5.6 LIDERANÇA 65

4.5.7 OPORTUNIDADES 68

4.5.8 SOCIEDADE 71

4.5.9 PLANEJAMENTO 72

4.6 AMBIENTE EMPREENDEDOR 74

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 77

REFERÊNCIAS 78

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 81

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÃES INICIAIS

O estudo do empreendedorismo é um assunto que vem despertando e atraindo a atenção de estudiosos há muito tempo. Sua importância se dá devido aos potenciais benefícios que a atividade empreendedora pode acarretar. Inicialmente vinculado apenas à abertura de empresas ou novos negócios, o tema hoje se amplia e abrange às manifestações humanas relacionadas à criação de novos projetos independentes ou vinculadas a uma organização pré-existente (GIMENEZ, 2008).

A partir das últimas décadas do século XX, o empreendedorismo vem recebendo maior atenção por parte de governos, empresas, trabalhadores e da sociedade. No centro dos estudos está a ampliação da capacidade empreendedora, visto como primordial para fomentar o crescimento econômico e social. Recentemente relacionada à qualificação pessoal, a capacidade empreendedora vem sendo ligada a outros fatores além do capital humano, como, primordialmente, a ambientes que propiciam, com maior intensidade, o surgimento do comportamento empreendedor. Ambientes estes que, sobretudo, apresentam um cenário com processos interativos, cooperativos e com presença constante da inovação (ALBAGLI, 2002).

De acordo com Hisrich (2009), o estudo do empreendedorismo é importante devido a dois fatores fundamentais: primeiro para ajudar os empreendedores a melhor atender suas necessidades pessoais e, segundo, devido à contribuição econômica gerada pelos novos empreendimentos. Ele ainda destaca que a importância do estudo do empreendedorismo e a formação de empreendedores (também na figura do intra-empreendedor ou empreendedor corporativo[1]) são o elo entre o desenvolvimento de inovações e o crescimento econômico, essenciais para o bem-estar econômico de um país.

Para Dornelas (2012) as transformações ocorridas no mundo em um curto período de tempo, principalmente no século XX, são fruto de invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções geralmente são fruto de inovações que, por sua vez, são

[1] O intra-empreendedor ou empreendedor corporativo é definido no item 2.3.3

obtidas a partir de pessoas ou equipe de pessoas com características especiais, diferenciadas, motivadas e apaixonadas pelo que fazem, que desejam ser reconhecidas, admiradas e deixar seu legado. Essas pessoas são os empreendedores que, ainda de acordo com o autor, estão revolucionando o mundo e, por isso, devem ser estudadas e compreendidas (DORNELAS, 2012).

1.2 JUSTIFICATIVA

Hisrich (2009) afirma que estamos vivendo na era do empreendedor, com o empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, governos, sociedade e organizações. Para ele, uma coisa está clara: o futuro do empreendedorismo parece brilhante.

A formação do empreendedorismo no mundo está crescendo. Muitas universidades na Europa possuem programas bem estabelecidos sobre o tema e vêm realizando cada vez mais pesquisas sobre o assunto, além de oferecer cursos de treinamento e de formação na área.

Os governos também possuem um grande interesse no crescimento da atividade empreendedora. As pessoas vêm sendo estimuladas a formar novas empresas e, para tanto, recebem incentivos do governo, como vantagens nos impostos. Alguns governos estaduais dos Estados Unidos, por exemplo, possuem um fundo de capital de risco próprio, destinado a investir em negócios do próprio estado visando o desenvolvimento econômico e social da sua região (HISRICH, 2009).

O autor ainda afirma que os empreendedores também continuarão a serem apoiados pela sociedade. Nunca antes eles foram tão reverenciados pela população em geral. A mídia, fator fundamental nesse processo de aprovação social, através de veículos conceituados e importantíssimos no cenário norte-americano como os jornais *The New York Times, The Wall Street Journal* e *The Washington Post*, além de revistas como *Barron's, Business Week, Forbes* e *Fortune* e, até mesmo, programas televisivos de rede nacional, como *The Today Show* e o *Good Mornig America* destacam o espírito empreendedor e como esse espírito beneficia a sociedade, mantém o país na liderança tecnológica e eleva a imagem do empreendedor e das empresas, juntamente com as contribuições para a sociedade.

As grandes empresas também continuarão a ter interesse em uma forma especial do empreendedorismo – o intra-empreendedorismo. Essas empresas estão cada vez mais dispostas a investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e querem fazer isso com o auxílio do intra-empreendedor tendo em vista o cenário atual de hipercompetição e da necessidade de globalização (HISRICH, 2009).

No caso específico do Brasil, a importância do tema é destacada por Dornelas (2012). No país os debates sobre o assunto foram intensificados no final da década de 1990 e tiveram sua consolidação no período de 2000 a 2010 (diferentemente dos EUA, berço do capitalismo, onde o assunto é debatido há muitos anos). A importância do tema para o Brasil se dá na configuração do cenário empreendedor do país, evidenciando a importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional, como demonstrado nos dados publicados pelo Sebrae[2]:

- 98% das empresas existentes do País;
- 21 % do PIB (Produto Interno Bruto);
- 52% do total de empregados com carteira assinada;
- 29,4% das compras governamentais;
- 10,3 milhões de empreendedores informais;
- 4,1 milhões de estabelecimentos rurais familiares;
- 85% do total dos estabelecimentos rurais;

Isso fica ainda mais evidente quando se investiga os motivos que levaram as pessoas a empreenderem no país, principalmente nos últimos anos, onde grandes empresas, para se manterem competitivas no mercado, foram obrigadas a cortar custos e reduzir suas folhas de funcionários. O fenômeno que se viu por seguinte, foi de pessoas empreendendo, sem experiência, sem possuir conceitos de gestão e sem o suporte necessário para o desenvolvimento da atividade empreendedora. Refletiu-se, dessa forma, um alto índice de mortalidade de pequenas empresas (mais de 50%) e de profissionais caindo na economia informal. E é por esses números e pela atual situação que se torna oportuno um estudo

[2] Relatório Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020 publicado pelo Sebrae *apud* Dornelas, 2012, p. 2-3.

aprofundado sobre o tema. Recentemente, uma avaliação publicada pelo Sebrae[3], mostrou uma melhoria na taxa de sobrevivência de empresas de pequeno porte entre os períodos de 2002 (50,6% de sobrevivência) e 2005 (78%), representando um aumento de 27,4%. Avanços como esse são fruto de ações governamentais de incentivo ao empreendedor, tais como o Brasil Empreendedor, o Programa Empreendedor Individual e a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Iniciativas como estas são realizadas a partir da conscientização da importância do aprofundamento do entendimento e das pesquisas sobre o tema, sobretudo em sua configuração no cenário brasileiro.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Inicialmente é apresentada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo, onde são destacadas as questões referentes a o que é empreendedorismo e quem são os empreendedores. É realizada uma análise da figura do empreendedor e do intra-empreendedor, aprofundando, nesta parte, questões relativas ao perfil destas pessoas, suas características psicológicas, comportamentais, atitudes além de aspectos sociais e financeiros.

Após a revisão bibliográfica do tema, é realizada uma pesquisa com empresários (empreendedores) e executivos (intra-empreendedores) de reconhecido destaque na cidade de Juiz de Fora, seguindo os critérios apresentados no item 3, a fim de analisar e avaliar o perfil empreendedor desses profissionais, relacionando os resultados obtidos na pesquisa com os perfis previamente estabelecidos pelos estudiosos do tema.

1.4 OBJETIVO

Realisar uma pesquisa com empreendedores e intra-empreendedores, analisando as particularidades e o perfil de cada entrevistado, relacionado os resultados obtidos com as características empreendedoras encontrados na revisão bibliográfica, previamente apresentada.

---

[3] Estudo publicado pelo Sebrae em agosto de 2007 *apud* Dornelas (2012).

1.5 DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA

A metodologia de trabalho baseia-se em uma pesquisa bibliográfica e posterior pesquisa de campo com empreendedores e intra-empreendedores da cidade de Juiz de Fora.

A revisão bibliográfica busca conceituar o empreendedorismo, a figura do empreendedor, bem como abordar as discussões e diferentes visões dos estudiosos sobre o tema. Visa também aprofundar na existência ou não do perfil empreendedor, ou seja, na existência de comportamentos e atitudes inerentes à pessoa do empreendedor e que fazem dele distintos dos demais, sendo este, portanto, fator fundamental para empreender e obter sucesso nos negócios.

Já a pesquisa de campo, após a realização de entrevistas com empreendedores de sucesso, busca obter informações que possam corroborar a hipótese da existência de características e comportamentos empreendedores, analisando essas particularidades, formulando análises gerais e comparando com as informações encontradas na literatura.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro se baseia na introdução, onde são apresentadas considerações iniciais sobre o estudo, a justificativa da realização, os objetivos, a metodologia de pesquisa utilizada e o escopo do trabalho.

O segundo realiza uma revisão da literatura sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor.

O terceiro, por sua vez, traz a metodologia de pesquisa, as considerações e premissas adotadas para a elaboração pesquisa de campo realizada com os empreendedores.

O quarto capítulo evidencia os resultados e as análises dos dados obtidos pela pesquisa.

Por fim, o quinto capítulo traz as conclusões e as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

A primeira dificuldade que se tem ao se estudar o empreendedorismo é exatamente definir o objeto de estudo. Segundo Stewart (1991) *apud* Gaspar (2008) a definição do tema é algo problemático, sendo usada por cada investigador da forma que melhor lhe convir para definição do assunto. De maneira semelhante, Bygrave e Hofer (1991) *apud* Gaspar (2008) propõe que, mesmo na ausência de um definição única, compete a cada investigador explicar o que entende pelo termo.

A diversidade de definições e conceitos a respeito do empreendedorismo é tratada por Filion (1999). Para ele os diversos estudiosos do tema, cada qual de sua área de competência, com visões e perspectivas diferenciadas do assunto, definem de maneiras distintas e adaptadas à sua realidade o tema. Já para especialistas de uma mesma área, há grandes semelhanças e consensos surpreendentes. Os economistas, por exemplo, analisam os empreendedores baseados na inovação e com foco no desenvolvimento. Para os comportamentalistas, os traços marcantes são liderança, criatividade, persistência e internalidade. Os engenheiros e especialistas em gerenciamento veem como pessoas capazes de alocar e coordenar os recursos. Para especialistas financeiros, eles são capazes de medir e calcular riscos, enquanto os especialistas em gerenciamentos os definem como organizados, com metas e visão estabelecidas. Já os especialistas da área de marketing sugerem pessoas com capacidade de visualizar oportunidades e com foco nas necessidades do cliente.

Ainda que cada definição perceba o tema de maneira distinta, para Hisrich (2009), todas apresentam noções semelhantes como novidade, organização, risco, criação e riqueza. Ainda assim, toda definição será um pouco restritiva, pois existem empreendedores em todas as áreas – educação, medicina, direito, pesquisa, arquitetura, engenharia, serviço social, distribuição e governo.

De forma a englobar todos os conceitos e conceituar, resumidamente, o empreendedorismo, o autor define:

“é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.”

Já para Joseph Schumpeter (1949) *apud* Dornelas (2012) “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 produtos e materiais.”

Para Kirzner (1973) *apud* Dornelas (2012), o empreendedor cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.

Dornelas (2012) lembra que o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas também pode ser encontrado dentro de empresas já constituídas: o chamado empreendedor corporativo.

Ainda segundo o autor, o empreendedor visualiza uma oportunidade e capitaliza sobre ela, assumindo riscos calculados. Para ele, em qualquer definição do tema encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
3. Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Ele elabora sua definição de maneira mais completa: “empreendedorismo é a interação entre pessoas e processos, que levam a criação de oportunidades a partir de ideias, que por sua vez, sendo bem implementadas, levam à criação de negócios de sucesso”.

2.2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO

O desenvolvimento dos estudos sobre empreendedorismo é paralelo ao próprio desenvolvimento do termo *entrepreuner*, palavra francesa que significa “intermediário” ou “aquele que está entre” (HISRICH, 2009).

Uma análise do desenvolvimento do empreendedorismo no decorrer da história é realizada por Hisrich (2009) e apresentada a seguir:

- **Período Inicial**

Trata-se do primeiro momento onde se utiliza a palavra empreendedor com o significado de intermediário. Para estabelecer rotas comerciais no Extremo Oriente, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (precursor do atual capitalista de risco) que bancava suas viagens e possibilitava a venda de suas mercadorias. Enquanto seu parceiro assumia os riscos financeiros, Marco Polo surtava os riscos emocionais e físicos, além de assumir o papel ativo do negócio.

- **Idade Média**

Nesse período, o termo empreendedor designava uma pessoa participante ou um administrador de projetos de produção, geralmente subsidiados com recursos do governo. Um exemplo era o clérigo, pessoa encarregada na construção de obras públicas, castelos, fortificações e catedrais.

- **Século XVII**

No século XVII o termo empreendedor volta a ser relacionado com o risco. Nessa época pessoas estabeleciam acordos a um preço estipulado com o Estado para vender seus produtos ou realizar serviços. Os lucros ou prejuízos advindos dessas atividades eram, portanto, de responsabilidade da pessoa. Duas figuras importantes que se destacaram durante essa fase foram o francês John Law, que obteve a permissão de criar um banco real e o economista e escritor Richard Cantillon que desenvolveu uma das primeiras teorias sobre empreendedorismo e é considerado por muitos o criador do termo. Este último relacionava a atividade empreendedora ao risco.

- **Século XVIII**

Nesta fase houve uma diferenciação entre a pessoa que detinha o capital e aquela que necessitava dele, ou seja, distinguiu-se o capitalista de risco, que detinha os recursos e o empreendedor, que necessitava de investimentos para realizar suas atividades. A industrialização foi fator determinante para esse fenômeno, já que foi uma época de grandes transformações e descobertas. Destacam-se, nesta fase, as invenções de Eli Whitney, que

financiava seu descaroçador de algodão com recursos da coroa britânica e Thomas Edison, que realizava suas pesquisas no campo da eletricidade e da química com capital de particulares.

- **Século XIX e XX**

No final do século XIX e início do século XX ainda não havia distinção entre o empreendedor e o gerente. A visão era econômica, uma vez que ele reunia os recursos necessários para negócio, usava das suas habilidades e capacidade de organização e planejamento da empresa e assumia os riscos da operação. Uma vez obtidos resultados maiores do que o gasto inicial obtém-se o pagamento do empreendedor.

Já em meados do século XX surge a palavra inovação ligada ao processo empreendedor. Inovação não apenas na criação de algo novo e inexistente, mas maneiras diferenciadas, melhores e mais eficientes de se realizar e entender as operações já existentes.

2.3 QUEM É O EMPREENDEDOR

Afinal, quem é o empreendedor? Quais as singularidades e características dessas pessoas que, como já foi apresentado, se destacam em seus ambientes de trabalho, modificando cenários caóticos, inovando e sendo criativos, organizando e gerenciando de maneira eficiente, assumindo riscos e criando valor para seus negócios?

Para começar essa discussão, é prudente apresentar duas linhas encontradas na literatura a respeito da existência de características presentes nessas pessoas e que, por isso, fazem delas diferenciadas das demais.

Muitos autores e estudiosos do tema resistem da ideia de que o empreendedor apresenta um perfil ou características próprias que lhe distingue dos demais (Dornelas, 2007).

Há também, especialistas que há 30, 40 anos buscam realizar pesquisas que comprovem suas hipóteses quanto à existência de perfis, característica, modo de agir e competências presentes nos empreendedores. Longe de existir um modelo típico e imutável, eles possuem características comuns a vários empreendedores, mas que também podem estar presentes em pessoas que não empreendem. (Dornelas, 2007).

Essas características são retratadas no quadro 1, desenvolvida por James Carland (1984) *apud* Dornelas (2007) que realizou uma extensa pesquisa bibliográfica sobre estas singularidades. A análise do quadro 1 mostra a semelhança entre os resultados obtidos nos estudos e a recorrência de várias dessas características, mas, por outro lado, não faz extinguir as discussões sobre o tema.

Quadro 1- Principais características empreendedoras

Fonte: Adaptado Dornelas, 2007.

Ano	Autor	Principais Características empreendedoras encontradas
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Autoridade formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência
1963	Davis	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivado pela realização
1969	Wainer & Rubin	Realização, poder, afiliação
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz
1970	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas
1971	Palmer	Mensuração do risco
1971	Hornaday & Aboud	Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência
1972	Draheim	Experiência, credibilidade
1972	Howell	Influências (modelos de referência)
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Autocontrole
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)

1981	Hisrich & O'Braen	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas
1981	Mescon & Montanari	Realização, autonomia, dominância, controle, organização
1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização
1982	Welsch & Young	Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, assume riscos, aberto a inovação, otimismo

Outro estudo mais recente buscou compilar e agrupar as características encontradas em 25 artigos internacionais publicados em livros de referência sobre o tema, de 1972 a 2005 (WALTER, 2005 *apud* DORNELAS 2007). A figura 1 traz esse resultado.

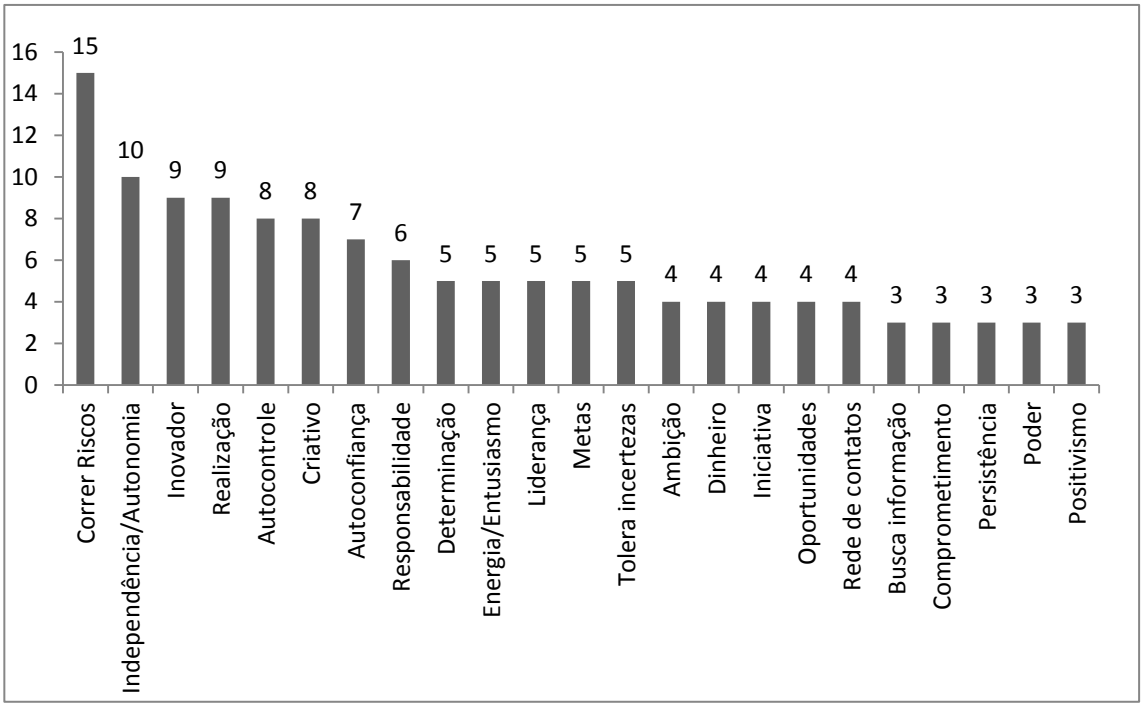

Figura 1 - Características empreendedoras mais citadas pelos pesquisadores
Fonte – Adaptado de Walter, 2005 *apud* Dornelas, 2007.

2.3.1 EMPREENDEDORES X INVENTORES

O inventor é o indivíduo que cria algo pela primeira vez, motivado por seu próprio trabalho e por suas ideias. Tem experiências educacionais e familiares que contribuem para

seu desenvolvimento criativo. Possui autoconfiança, assume riscos e tolera ambiguidades e incertezas. Diferentemente do empreendedor, o inventor foca seus esforços na invenção, não possuindo interesse em implantá-la e comercializa-la. Eles veem seus objetivos como o número de patentes obtidas e geralmente não buscam benefícios financeiros. Os empreendedores, por sua vez, possuem paixão pelo empreendimento, pela implantação do produto, possuindo características de liderança, formação de equipe e gerência. (HISRICH, 2009)

2.3.2 EMPREENDEDORES X ADMINISTRADORES

De acordo com Dolabela (2012), quando se analisam os estudos realizados por Mintzberg (1986) , Kotter (1982) e Stewart (1982) sobre o papel do administrador, pode se observar semelhanças entre sua atuação e a do empreendedor. Porém, há também diferenças consideráveis, pois o empreendedor é considerado muito mais visionário que o administrador, se preocupa muito mais com os aspectos estratégicos das empresas em detrimento das decisões do dia a dia. Além disso, o empreendedor se destaca por saber como poucos sobre todo o negócio que desenvolve, possuir visão de futuro e planejar constantemente. Filion (1997) *apud* DORNELAS, 2012 observa ainda que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.

Uma análise comparando os domínios administrativo e empreendedor foi realizada por Hisrich (2008) e é apresentada no quadro 2, elucidando as pressões e as dimensões da atuação de cada profissional.

Quadro 2- Comparação entre os domínios empreendedor e administrativo

Fonte – Adaptado de Hisrich (1986) *apud* Dornelas (2012).

Domínio Empreendedor *Pressões nesta direção*		**Dimensões-chave do negócio**		**Domínio Administrativo** *Pressões nesta direção*
Mudanças rápidas: Tecnológicas Valores Sociais Regras políticas	Dirigido pela percepção de oportunidades	**Orientação estratégica**	Dirigido pelos recursos atuais sob controle	Critérios de medição de desempenho; sistemas e ciclos de planejamento
Orientação para ação; decisões rápidas; gerenciamento de risco;	Revolucionário com curta duração	**Análise das oportunidades**	Revolucionária de longa duração	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco
Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais oportunidades; pressão por mais eficiência	Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio	**Comprometimento dos recursos**	Decisão tomada passo a passo, com base em um orçamento	Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de capital e de planejamento formal
Risco da obsolescência; necessidade de flexibilidade;	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários	**Controle dos recursos**	Habilidade no emprego dos recursos	Poder, status e recompensa financeira; medição de eficiência; inércia e alto custo das mudanças; estrutura da empresa
Coordenação das áreas chaves de difícil controle; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos funcionários de serem independentes	Informal, com muito relacionamento pessoal	**Estrutura Gerencial**	Formal, com respeito à hierarquia	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade; cultura organizacional; sistemas de recompensa; inércia dos conceitos administrativos

2.3.3 INTRA-EMPREENDEDORISMO

Um ponto importante que também será discutido no estudo é a atuação dos intra-empreendedores ou empreendedores corporativos. De acordo com Dornelas (2007) esse perfil tem se tornado em maior evidência nos últimos anos devido à importância de sua atuação para as grandes organizações, pois apresentam grande capacidade de inovar e criar novos negócios. São geralmente executivos bem sucedidos, com capacidade gerencial, foco nos resultados,

assumem riscos, possuem bom *networking*, sabem se promover e são ambiciosos. Suas maiores dificuldades são lidar com a falta de autonomia, mas utilizam-se de estratégias avançadas de negociação, recrutam equipes competentes e fazem-se valer de suas ideias para superar as dificuldades. Buscam sempre metas audaciosas e são adeptos aos planos de recompensas com base no cumprimento dos objetivos traçados. Algumas características do intra-empreendedor são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Características do empreendedor corporativo

Fonte - Adaptado de Hisrich, 2009.

- Conhece o ambiente
- É visionário e flexível
- Cria opções administrativas
- Encoraja o trabalho em equipe
- Estimula a discussão aberta
- Constrói uma coalizão de patrocinadores
- É persistente

Para Hisrich (2009) o empreendedorismo corporativo é um meio de estimular e, por conseguinte, aproveitar os indivíduos que acham que podem realizar algo de uma maneira diferente e melhor. Para ele, as organizações devem proporcionar um ambiente propício para a atividade empreendedora ser desenvolvida, formando uma atmosfera que fomente o surgimento desse perfil, com sistemas de recompensa, apoio da alta administração, metas explícitas e valores organizacionais adequados. Ele também destaca quatro elementos-chaves para a prática empreendedora dentro das organizações: novos empreendimentos, espírito de inovação, auto renovação e proatividade. O primeiro refere-se à capacidade de se desenvolver um novo negócio dentro da organização, com novos mercados ou empresas autônomas ou semi-autônomas. O segundo retrata a importância da inovação de produtos ou serviços, sempre visando o desenvolvimento e a inovação tecnológica. O terceiro ponto a reflete a transformação da empresa no decorrer do tempo, sendo apta a redefinir suas estratégias, seus conceitos e sua organização como um todo. Por fim, o último refere-se à iniciativa, a

aceitação do risco, a forma de agir arrojada e agressiva em buscar oportunidades. O quadro 4 resume as características dos ambientes de trabalho empreendedores.

Quadro 4 - Características de um ambiente empreendedor

Fonte – Adaptado de Hisrich 2009

- Organização opera nas fronteiras da tecnologia
- Novas ideias são estimuladas
- Incentivo para a tentativa e erro
- Fracassos são permitidos
- Sem parâmetros de oportunidades
- Recursos disponíveis e acessíveis
- Abordagem de equipe multidisciplinar
- Horizonte de longo prazo
- Programa de voluntariado
- Sistema de recompensa adequado
- Patrocinadores e defensores disponíveis
- Apoio da alta administração

Uma relação entre as posturas e culturas corporativa tradicional e intra-empreendedora mostra que, enquanto na primeira evidencia-se um ambiente hierárquico, com procedimentos, sistemas de relatórios, mecanismos de controle, instruções, responsabilidade e autoridade, no segundo encontramos um ambiente com relações profissionais próximas, uma estrutura organizacional com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores.

Uma comparação entre as figuras dos administradores, do empreendedor e do intra-empreendedor é realizada no quadro 5.

Quadro 5 - Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores e intra-empreendedores

Fonte - Adaptado de Hisrich (1998)[4]

	Gerentes Tradicionais	**Empreendedores Autônomos**	**Empreendedores Corporativos**
Motivos Principais	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais como escritório, auxiliares e poder corporativo	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e capacidade de avançar em termos de recompensas corporativas
Orientação de Tempo	Curto prazo- atingir cotas e orçamento semanais, mensais, trimestrais, e o planejamento anual	Sobrevivência e crescimento do negocio entre 5 e 10 anos	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma auto-imposto e corporativo
Atividade	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente	Participação direta	Mais participação direta do que delegação de tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
Status	Preocupado com símbolos de status	Nenhuma preocupação com símbolos de status	Sem preocupação com símbolos de status tradicionais- almeja independência
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Lida com erros e falhas	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos
Decisões	Geralmente concordam com os que têm cargos na administração superior	Segue o sonho com decisão	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho
A quem servem	Aos outros	A si e aos clientes	A si, aos clientes e aos patrocinadores
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes organizações	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazendas	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazendas
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

2.4 O PROCESSO EMPREENDEDOR

No estudo desenvolvido, já foram discutidas algumas das principais características encontradas nos empreendedores, bem como as motivações que levam essas pessoas a empreender, tais como aceitação em correr riscos, realização pessoal, dedicação, inovação, visualização de oportunidades, comprometimento e persistência. Entretanto, apenas a presença dessas características não faz, das pessoas que as detém, empreendedoras, até porque, como já foi abordado, existem pessoas com perfil, mas que não atuam efetivamente

[4] Versão Bastante modificada da tabela em G. Pinchot, *Intrapreneuring* (New York: Harper & Row, 1985), p. 54-56 *apud* Hisrich, 2009.

no campo empreendedor. É importante entender, portanto, os fatores que levaram essas pessoas empreenderem e tornarem-se, efetivamente, empreendedores. De acordo com Moore (1986) *apud* Dornelas (2012), essa decisão pode vir por acaso e se deve a um conjunto de fatores externos, ambientais e sociais que são somados às aptidões pessoais. A figura 2 faz uma representação esquemática desses fatores.

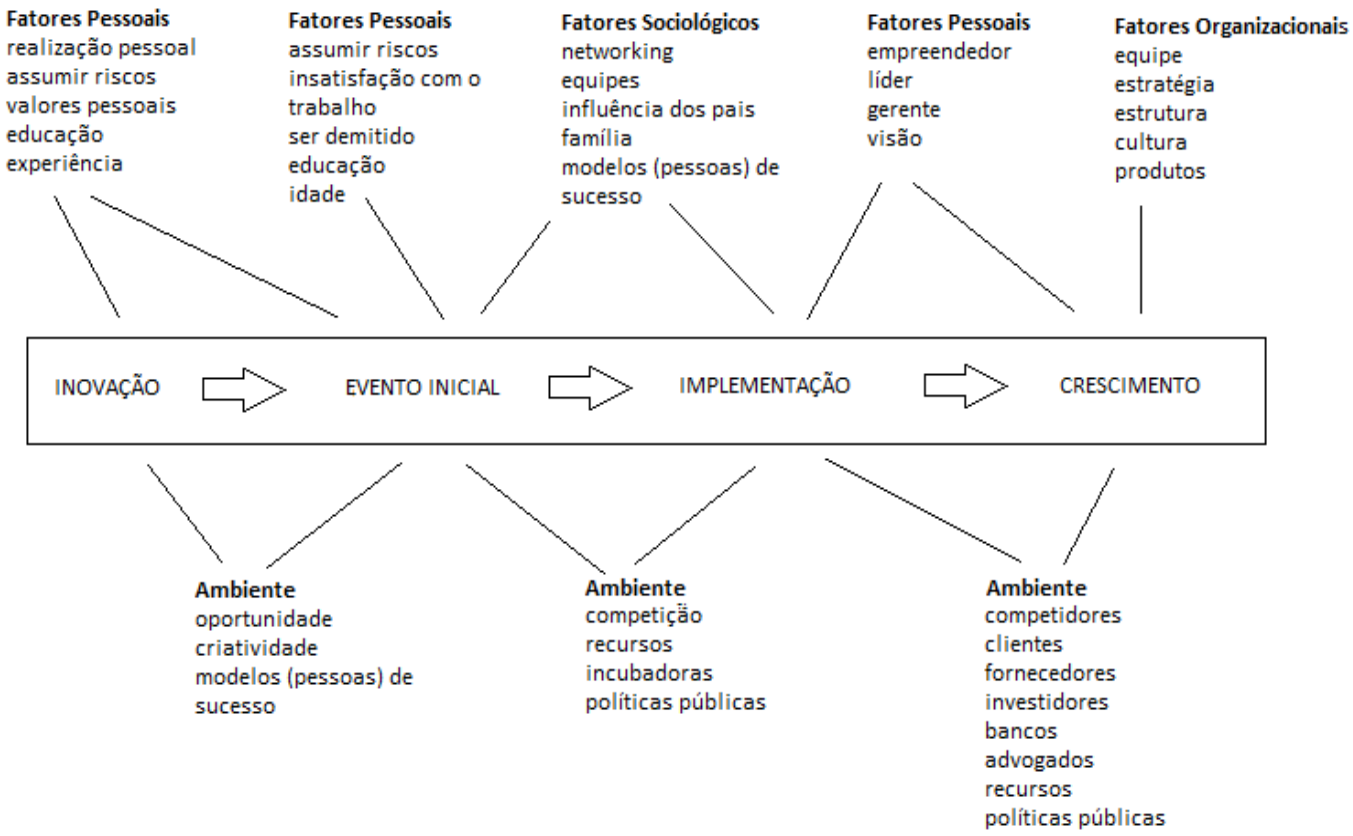

Figura 2 - Fatores que influenciam no processo de empreender
Fonte – Adaptado de Moore, 1986 *apud* Dornelas 2012.

O processo de empreender é resultado, sobretudo, da percepção, da dedicação e do trabalho dessas pessoas que, de acordo com Dornelas (2012) são especiais e fazem acontecer. Esse talento é componente primordial em todo o processo, ele possibilita as oportunidades de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Contudo, apesar de fundamental, ele necessita de outros fatores, não menos importantes, para o surgimento do empreendimento. O primeiro fator são as ideias, sobretudo as boas ideias, que juntamente com as questões pessoais deixam o empreendimento na iminência de ocorrer. Outro fator importante e fundamental para que o negócio saia do papel é o capital. Sua necessidade varia entre as

situações, mas a falta dele pode inviabilizar um negócio brilhante, que continha o capital humano adequado e uma ótima ideia. Por fim, o know-how, que fazem convergir os outros componentes para um mesmo cenário, com o conhecimento e habilidade necessárias para fazer o negócio crescer e tornar-se um sucesso. A figura 3 faz a representação desses componentes. (SMILOR & GIL, 1986 *apud* DORNELAS, 2012).

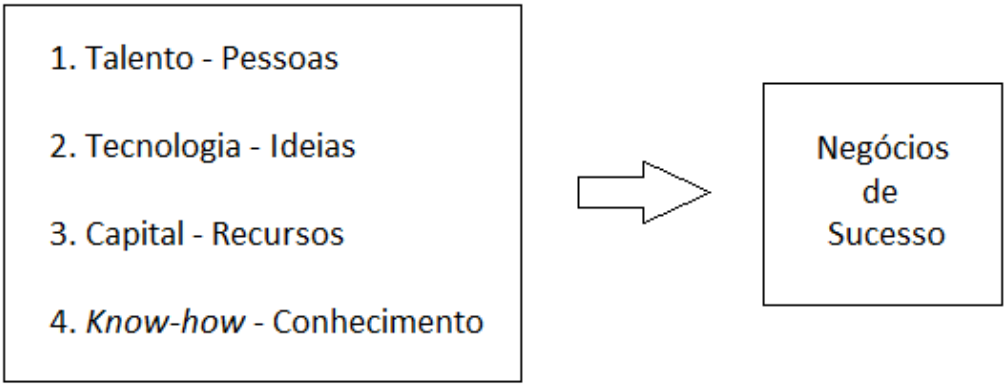

Figura 3 - Fatores críticos para obter negócios de sucesso
Fonte – Adaptado de Smilor & Gil (1986) *apud* Dornelas (2012)

Uma abordagem semelhante foi desenvolvida por Hisrich (1998), na qual ele segmenta o processo empreendedor em quatro partes: Identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada. A figura 4 apresenta essa abordagem.

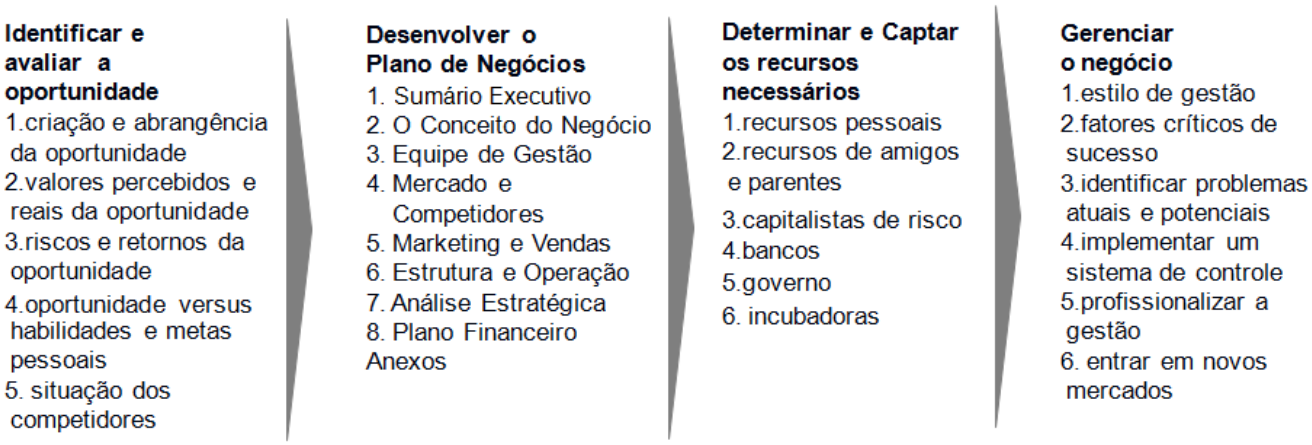

Figura 4 - O processo empreendedor na visão de Hisrich
Fonte – Adaptado de Hisrich (1998) apud Dornelas (2012)

Segundo Dornelas, apesar de serem apresentadas de maneira sequencial, as fases podem apresentar configurações diferentes da representação da imagem, uma vez que os negócios são dinâmicos e que fases seguintes podem se iniciar antes de sua predecessora terminar, ou que haja necessidade de redefinir etapas previamente concluídas.

Ainda segundo o autor, identificar e avaliar a oportunidade é a parte mais difícil, pois é exatamente nessa fase que entram o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor. Já a segunda parte, do desenvolvimento do plano de negócios, é, geralmente, a que exige mais tempo e competências adequadas para a elaboração de um plano bem definido e correto. Em relação aos recursos, as informações sobre as fontes e formas onde serão captados já devem estar evidenciadas no plano de negócios. Diferentemente de épocas passada, atualmente a gama de possibilidades para a captação dos recursos é muito grande. Investidores anjos, fundos de capital de risco, programas governamentais de incentivo ao empreendedorismo e à inovação, além dos tradicionais capital próprio, familiar, de amigos e bancos são exemplos comuns dessas fontes. Por fim, o gerenciamento do negócio, que pode parecer a tarefa mais fácil, também depende da dedicação e habilidade do empreendedor para o estabelecimento da empresa. Problemas com concorrência, com a aceitação do produto pelo mercado, com um colaborador chave que pede demissão são comuns nessa fase e, muitas dessas ocorrências independem de um processo de planejamento bem executado.

Outra forma de se analisar o processo empreendedor foi desenvolvida por Jeffry Timmons (1994) *apud* Dornelas (2012), analisando três fatores principais: oportunidade, equipe e recursos. Ainda que, da mesma forma que na análise de Hisrich exista uma sequência de ações, ela não é estática, podendo sofrer modificações de acordo com cada projeto desenvolvido. No caso do modelo de Timmons, o usual seria, primeiramente, investigar e obter a oportunidade, em seguida a seleção da equipe e por fim a procura dos recursos. Entretanto, a equipe, por exemplo, já pode estar formada antes mesmo de se ter uma oportunidade, ou parte dela pode ser definida apenas após a capitação dos recursos. Contudo, mesmo existindo essa flexibilidade, o autor destaca algumas questões importantes: deve-se formar uma equipe de empreendedores com características complementares, ampliando, dessa forma,as chances de sucesso, além de deixar as análises dos recursos efetivamente como a última a ser realizada, pois sua análise pode restringir o exame da oportunidade, que, por sua vez, deve vir em primeiro lugar. O Modelo de Timmons é apresentado na figura 5.

Figura 5 - O processo empreendedor na visão de Timmons
Fonte – Adaptado de Timmons (1994) apud Dornelas (2012).

2.5 TIPOS DE EMPREENDEDORES

Como já foi discutido em tópicos anteriores, não há um perfil único e imutável que caracterize o empreendedor. De acordo com Dornelas (2007), é difícil rotulá-lo e, por isso, empreender é algo que pode acontecer com qualquer um. O autor então traça oito tipos de empreendedores, a partir das características pessoais próprias e do ambiente em que essas pessoas estão inseridas:

- **O Empreendedor Nato (Mitológico)**

São empreendedores de muito sucesso, conhecidos e aclamados, com histórias fascinantes e que chegaram a construir grandes impérios. São visionários e otimistas, à frente de seu tempo. Começaram ainda jovens e possuem habilidades de negociação e vendas. Como exemplo, pode-se citar Bill Gates, Andrew Carnegier, Silvio Santos e Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá).

- **O Empreendedor que Aprende (Inesperado)**

São pessoas que nunca pensaram em empreender, mas que veem a oportunidade bater em sua porta, seja em um convite de sociedade ou mesmo ao visualizar a oportunidade, sozinho. Até então visualizavam a carreira de trabalhar em grandes empresas como o único caminho e, por isso, demoram a tomar a decisão. Também aprendem a lidar com o risco. Pessoas buscando alternativas para sua aposentadoria se encaixam nesse tipo.

- **O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios)**

São apaixonados pelo ato de empreender e não se contentam em criar uma empresa e gerenciá-la até que ela se torna uma grande corporação. São dinâmicos, gostam de desafios e de adrenalina. Suas habilidades estão relacionadas àquelas primordiais ao inicio do negócio, desde a visualização da oportunidade. Por isso, são atentos, possuem grande rede de contatos, gostam de fazer *networking* e são especialistas em montar e motivar equipes, além da captação de recursos. Envolvem-se em mais de um negócio por vez e não é incomum possuírem histórias de fracasso.

- **O Empreendedor Corporativo**

Como já foi discutido em um tópico específico para os intra-empreendedores, essas pessoas normalmente são grandes executivos de grandes empresas e que possuem em seu comportamento atitudes empreendedoras, que fazem delas funcionários diferenciados dos demais. Agem como se fossem os donos, assumindo riscos e buscando resultados audaciosos. São ambiciosos e hábeis comunicadores. Porém, caso venham a abrir seu próprio negócio, podem ter problemas, pois estão acostumados ao ambiente corporativo e às regalias provenientes dele.

- **Empreendedor Social**

Esse tipo de empreendedor foca seus esforços em criar oportunidades para pessoas que não tem acesso a elas. Envolve-se em causas humanitárias e deseja mudar a vida das pessoas, sobretudo aquelas com maiores necessidades. Suas características gerais não se diferem dos demais empreendedores, apenas com uma exceção: não buscam desenvolver patrimônio financeiro, preferem compartilhar seus recursos para atingir seu objetivo de ajudar as pessoas.

- **O Empreendedor por Necessidade**

São representados por pessoas que empreendem por não ter outra escolha, seja por não possuir acesso ao mercado de trabalho ou por demissão. Envolvem-se em negócios informais, simples e com baixo rendimento. São atividades pouco inovadoras e não contribuem de maneira efetiva para o desenvolvimento econômico. Muitas vezes não pagam taxas e impostos e representam um grave problema social, sobretudo para os países em desenvolvimento.

- **O Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar)**

São pessoas que recebem o legado de dar continuidade aos negócios da família. Geralmente são criadas desde pequenas nesse meio e começam cedo a aprender sobre o negócio e possuir responsabilidades. Alguns apresentam perfis mais audaciosos, com desejo de modificar e inovar o ambiente da empresa, outros são mais conservadores e apenas continuam o que já está dando resultado. Isso mostra que há variações no perfil do empreendedor herdeiro.

- **O "Normal" (Planejado)**

O planejamento é uma das principais atividades desenvolvidas no processo empreendedor e, como tem sido comprovado nos últimos anos, aumenta a possibilidade de sucesso dos negócios. O empreendedor que planeja, portanto, amplia suas chances e melhora seus resultados. O "normal" não é aqui utilizado como sinônimo de "comum", uma vez que a maioria dos empreendedores não faz esta lição de casa. Na verdade, o "normal" vem daquilo que se espera dele, ou seja, aquele que cumpre as atividades fundamentais do processo da maneira correta. Trata-se, portanto, do tipo mais completo e que deve servir de referência aos demais, mas que, na prática, representam uma minoria.

As definições e as análises dos tipos de empreendedores, realizadas por Dornelas, são importantes para o estudo, pois servirão de base para relacionar os dados e as conclusões obtidas pela pesquisa realizada e evidenciada no próximo capitulo, bem como possibilitarão uma visão crítica da existência de tipos que envolvem características presentes em duas ou mais classificações, tipos inexistentes ou mais recorrentes, por exemplo.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa com os empreendedores e intra-empreendedores, algumas premissas foram adotadas, premissas essas que representam um misto de subjetividade e objetividade, uma vez que os aspectos subjetivos, sobretudo relacionados à definição "empreendedor de sucesso", não podem ser desvinculados dos resultados e conclusões do estudo. Entretanto, tentou-se minimizar os efeitos desses aspectos subjetivos, estabelecendo critérios específicos que caracterizem "empresas de sucesso", bem como seus "empreendedores de sucesso" e tragam, dessa forma, veracidade e confiabilidade aos resultados de acordo com as premissas previamente estabelecidas. Essas premissas também direcionam a pesquisa para um caráter qualitativo, que busca evidenciar perfis de ações e condutas, características pessoais, modos de pensar e agir dos entrevistados.

3.1.1 PREMISSAS

- **Empresas de Sucesso**: Foram consideradas empresas de sucesso, àquelas que possuem, pelo menos, cinco anos de atuação. Pesquisas demonstram que o índice de mortalidade de empresas de até 5 anos é mais elevado que em relação àquelas com mais tempo de mercado (Sebrae *apud* Dornelas, 2007). Buscou-se, portanto, selecionar empresas com mais de cinco anos de atuação e que, dessa forma, possuem afirmação e estabilidade maiores que as empresas mais novas ou recém-estabelecidas. De maneira subjetiva, buscou-se selecionar empresas de renome, com atuação de destaque no espaço que se realizou o estudo, a cidade de Juiz de Fora - MG.

- **Empreendedores de Sucesso**: Os empreendedores de sucesso são àqueles empreendedores que criaram seus negócios e estão à frente dele, ou seja, são os fundadores das empresas e que gerenciam e estão envolvidos diretamente no dia a dia de suas organizações.

- **Intra-empreendedores de Sucesso:** O estudo considerou os empreendedores corporativos de sucesso àqueles colaboradores que se destacam dentro da organização,

utilizando seu perfil e características empreendedoras em prol da empresa empregadora. Neste caso, o critério de seleção adotado foi o da indicação do empreendedor, que indicou[5], não apenas os melhores colaboradores da empresa, mas, sobretudo, aqueles que, para eles, possuem o perfil empreendedor e o utiliza no seu dia a dia de trabalho.

Questões que não foram consideradas como critério de exclusão das empresas selecionadas são o porte, faturamento, número de colaboradores, ramo e setor de atividade. Como o país apresenta um grande número de micro e pequenas organizações, como já apresentado no item 1.2, a pesquisa procurou diversificar sua análise, entre pequenas, médias e grandes empresas, com poucos ou muitos colaboradores, de diferentes ramos e setores de atividades, sempre respeitando as premissas objetivas e subjetivas já apresentadas. Essa medida se justifica exatamente pelo propósito do estudo, de identificar o comportamento, as atitudes e características empreendedoras, bem como a identificação e análise dos distintos perfis e sua contribuição para o sucesso de suas empresas. Cabe ressaltar ainda, que todas as empresas selecionadas possuem suas atividades relacionadas ao município de Juiz de Fora, com sede na cidade, não excluindo àquelas que possuem atuação além dos limites da cidade ou que possuem filiais em outras regiões.

3.2 ESTRUTURA DE PESQUISA

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A primeira parte da pesquisa destina-se a caracterizar o espaço amostral estudado, contendo os aspectos básicos das empresas e dos empreendedores entrevistados. As informações necessárias para a caracterização estão presentes nos itens 1 e 2:

1. Em relação à empresa:
    - Ramo de atividade[6]

[5] As indicações foram solicitadas aos empreendedores durante as entrevistas com os próprios. Para tanto, o entrevistador, após realizar uma explanação sobre o conceito de empreendedor corporativo, questiona se há colaboradores com esse perfil na empresa, reforçando sempre o perfil empreendedor dos colaboradores e diferenciando esse conceito de bons funcionários ou empregados de confiança, por exemplo, para que não haja distorções quanto à definição do termo e para que apenas aqueles colaboradores com as características competentes para serem definidos como intra-empreendedores sejam realmente indicados.

[6] As divisões “ramos de atividades”, bem como as subdivisões “setores de atividades” foram definidas conforme definido pelo Sebrae. **Defina seu negócio**. Disponível em <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/dsn/dsn_ramos.asp>. Acesso em: 14 de maio de 2013.

- Setor de Atividade
- Porte da empresa[7]
- Número de funcionários
- Idade da empresa

2. Em relação ao empreendedor:
    - Cargo que ocupa na empresa
    - Tempo de trabalho
    - Experiência passada em outros negócios
    - Grau de formação

3.2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

A segunda parte da pesquisa objetiva obter informações sobre a maneira de agir, de pensar, as motivações e as ambições dos empreendedores, além dos aspectos que restringem seu trabalho, suas limitações, dificuldades e capacidade de superação para gerir seus empreendimentos. Para tanto, foram elaborados questionamentos a respeito de suas motivações iniciais durante a abertura do negócio e suas motivações atuais para o gerenciamento e a expansão da empresa. Também durante essas fases, de abertura e atualmente, foram realizados perguntas sobre a elaboração de planejamento formal ou informal, em abas as etapas. Há também, questionamentos sobre as principais características[8] que, na opinião do entrevistado, baseados em suas experiências pessoais e profissionais, um empreendedor de sucesso deve possuir. A seguir, procurou-se relacionar a importância de algumas das características fundamentais do processo empreendedor citados por Dornelas, 2008, à sua relevância em relação à aptidão do empreendedor e à realidade da empresa, de maneira que se possam obter resultados menos generalizados, mais alinhados à demanda que cada negócio exige e, sobretudo, aos aspectos de superação e adequação das características pessoais do empreendedor à sua organização. Por fim, buscou-se saber a respeito da existência de ambientes empreendedores nas organizações e, sob a óptica do intra-empreendedor, quais são as características que promovem o comportamento empreendedor

[7] O porte da empresa, baseado em seu faturamento anual, foi estabelecido de acordo com as subdivisões adotadas pela Receita Federal, vigentes durante o ano de 2013.
[8] As principais características empreendedoras colocadas na tabela foram obtidas do estudo adaptado de Walter, 2005, apud Dornelas, 2007, listadas na figura 1.

dentro das empresas. Pontualmente, a estrutura da segunda parte da pesquisa foi elaborada da seguinte forma:

- Motivação inicial para empreender
- Motivação atual para empreender
- Realização de planejamento durante a estruturação do negócio
- Realização de planejamentos constantes atualmente
- Características do empreendedor de sucesso
- Relacionar aspectos fundamentais do processo empreendedor às aptidões pessoais do entrevistado e à realidade da organização
- Características do ambiente empreendedor

3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA

As entrevistas foram realizadas de maneira pessoal e individual. Apesar de seguir sempre o roteiro da pesquisa, sua abordagem não restringiu espaços para discussões e colocações mais profundas por parte dos entrevistados que, dessa forma, conseguiram expor de forma clara e objetiva suas ideias e opiniões em suas réplicas. Para que fossem contempladas as informações obtidas dessas explanações nos resultados da pesquisa, todas as entrevistas foram gravadas.

Como a amostra de entrevistados possui tanto os empreendedores “empresários”, denominados simplesmente empreendedores e os empreendedores “colaboradores” denominados intra-empreendedores, alguns questionamentos recebem ligeira adaptação quando realizados para um ou outro grupo. Além disso, há perguntas exclusivas para ambos. Essas particularidades estão claras no questionário, que possui observações sobre para qual grupo se destina a pergunta, bem como as adaptações dos questionamentos para cada um deles.

O modelo de entrevista encontra-se no anexo.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

4.1.1 ESPAÇO AMOSTRAL

Foram realizadas 28 pesquisas com empreendedores e intra-empreendedores de Juiz de Fora – MG. As informações sobre as características amostrais das empresas, bem como dos empreendedores são elucidadas nos tópicos 4.1.2 e 4.1.3 a seguir:

4.1.2 INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS

4.1.2.1 RAMOS DE ATIVIDADES

Os ramos de atividades das empresas nas quais foram realizadas as entrevistas com os empreendedores se dividem em:

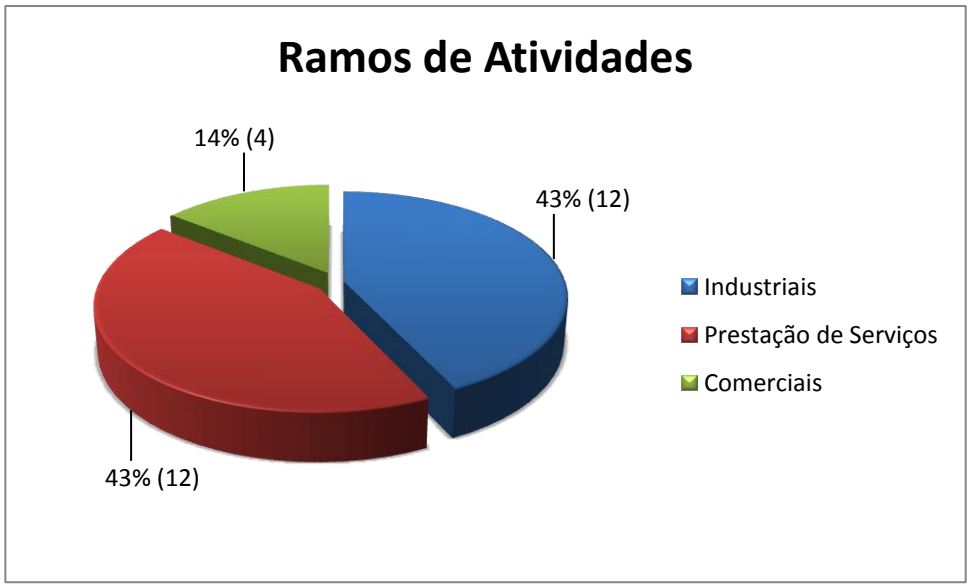

Figura 6 - Ramos de Atividades das empresas dos entrevistados
Fonte: Autor

4.1.2.2 SETORES DE ATIVIDADES

Os setores de atividades de cada ramo de atividade se configuram de acordo com as distribuições:

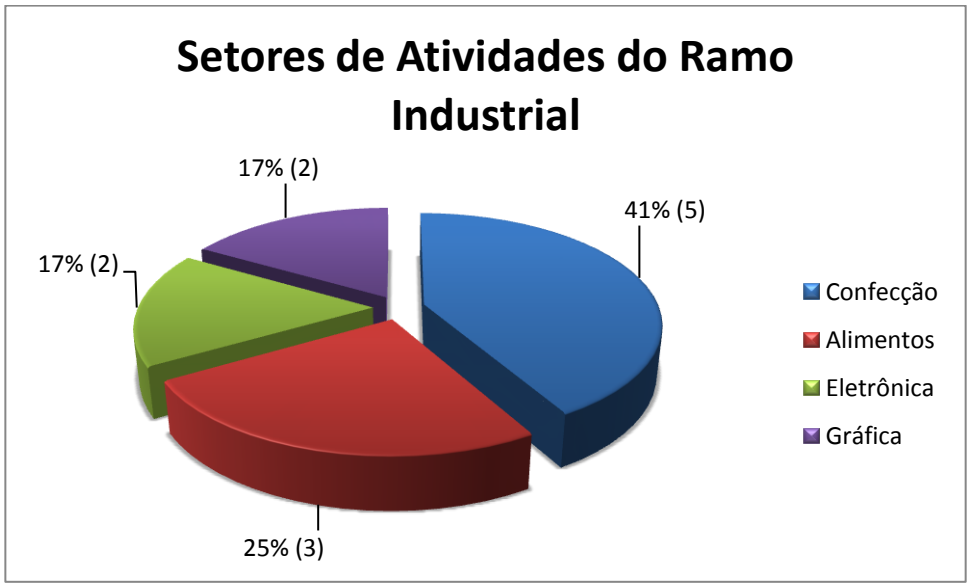

Figura 7 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade Industrial
Fonte: Autor

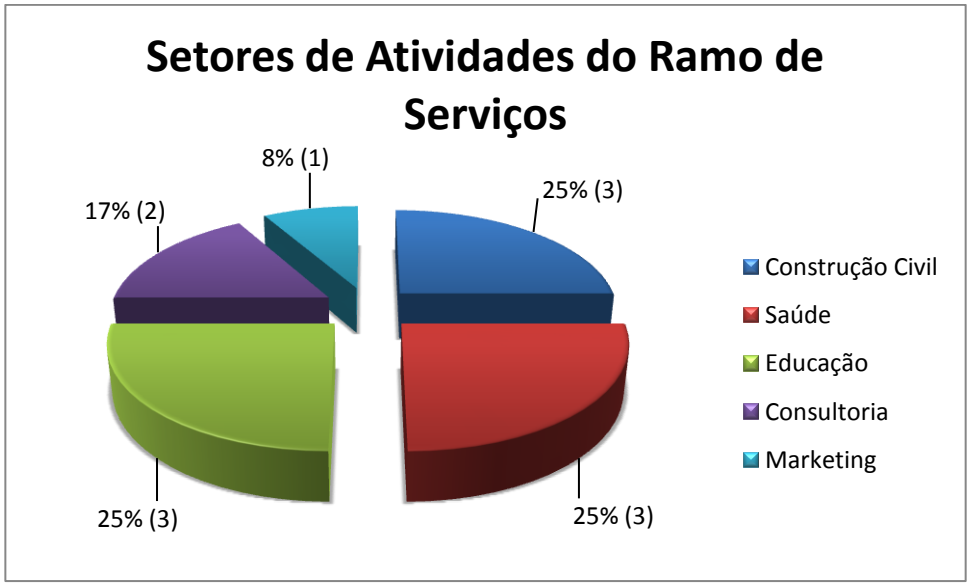

Figura 8 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade de Serviços
Fonte: Autor

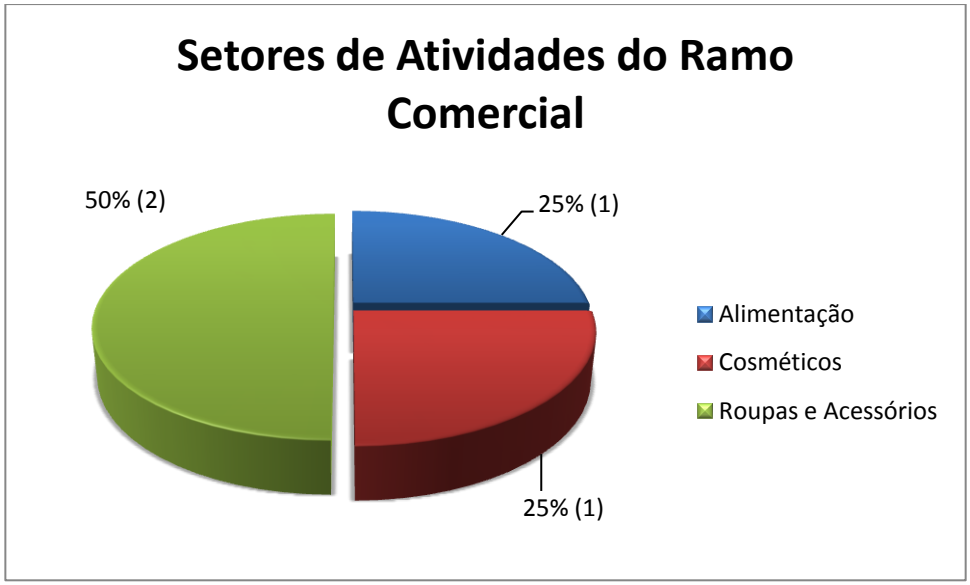

Figura 9 - Setores de Atividades do Ramo de Atividade Comercial
Fonte: Autor

4.1.2.3 PORTE

As empresas se dividem, segundo seu faturamento anual, com base na classificação da Receita Federal, da seguinte maneira:

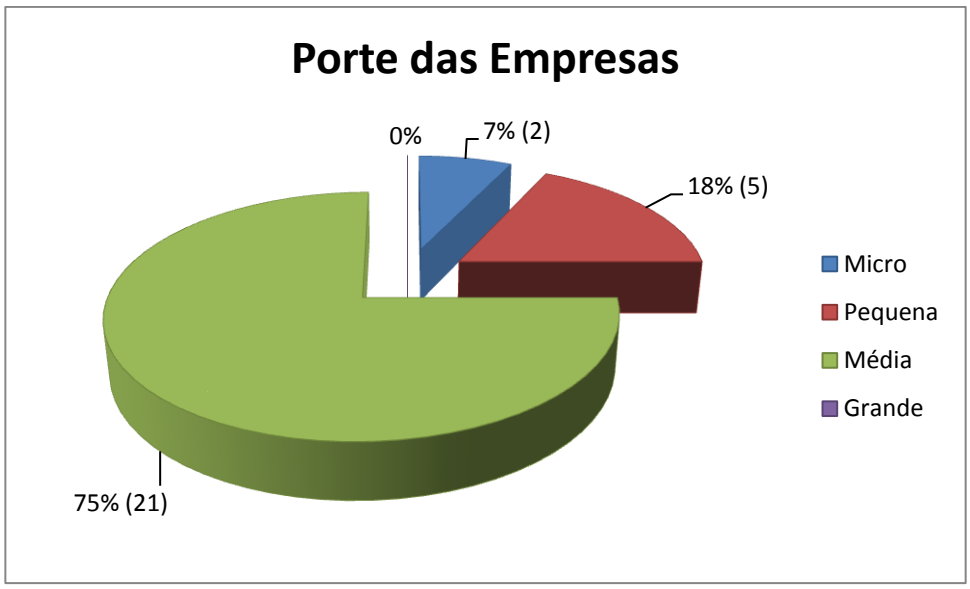

Figura 10 - Porte das empresas pelo faturamento anual segundo classificação da Receita Federal
Fonte: Autor

4.1.2.4 NÚMERO DE COLABORADORES

Em relação ao número de colaboradores por intervalos:

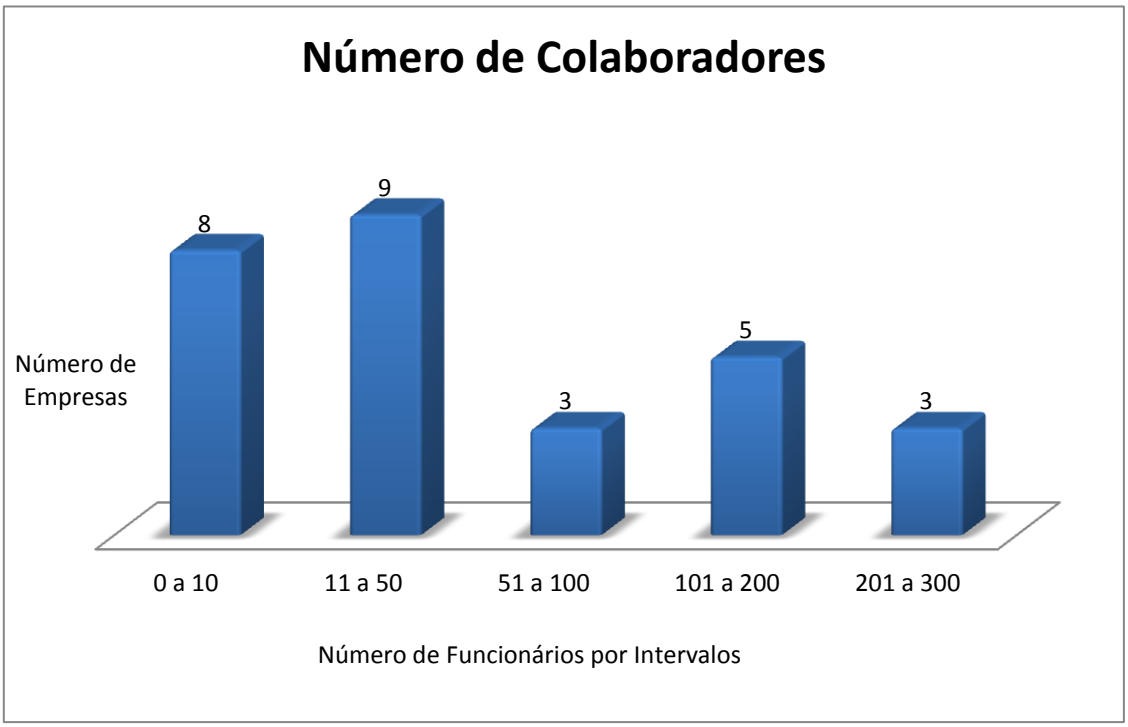

Figura 11 - Número de colaboradores das empresas
Fonte: Autor

4.1.2.5 IDADE DA EMPRSA

Conforme pré-estabelecido, as empresas do estudo possuem mais de 5 anos de atuação e estão distribuídas nos intervalos:

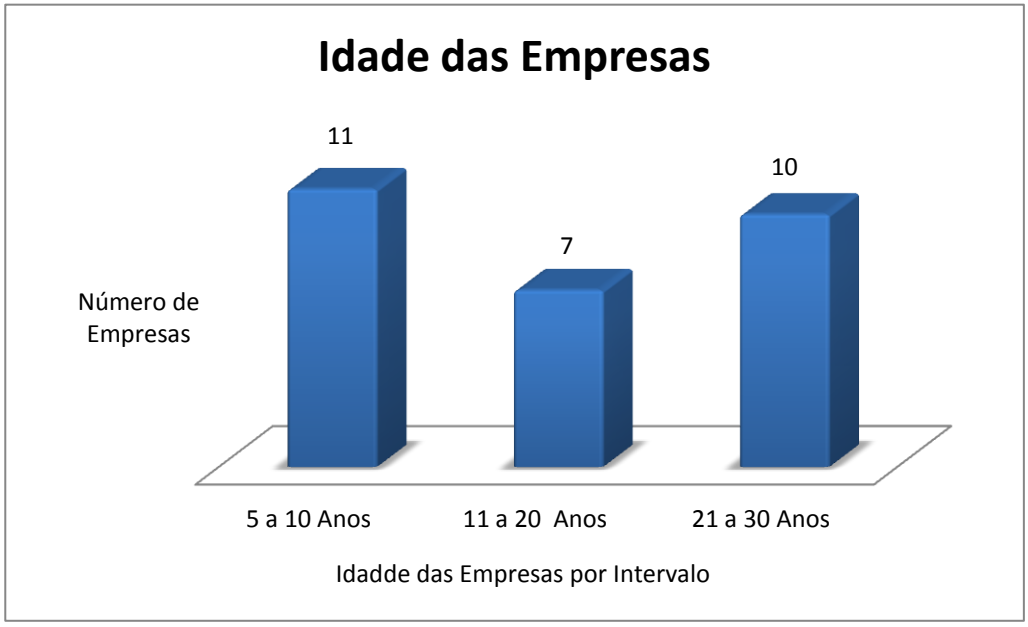

Figura 12 - Idade das empresas
Fonte: Autor

4.1.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS EMPREENDEDORES

4.1.3.1 EPREENDEDORES X INTRA-EMPREENDEDORES

Das 28 pesquisas, 20 foram realizadas com empreendedores, enquanto 8 com intra-empreendedores:

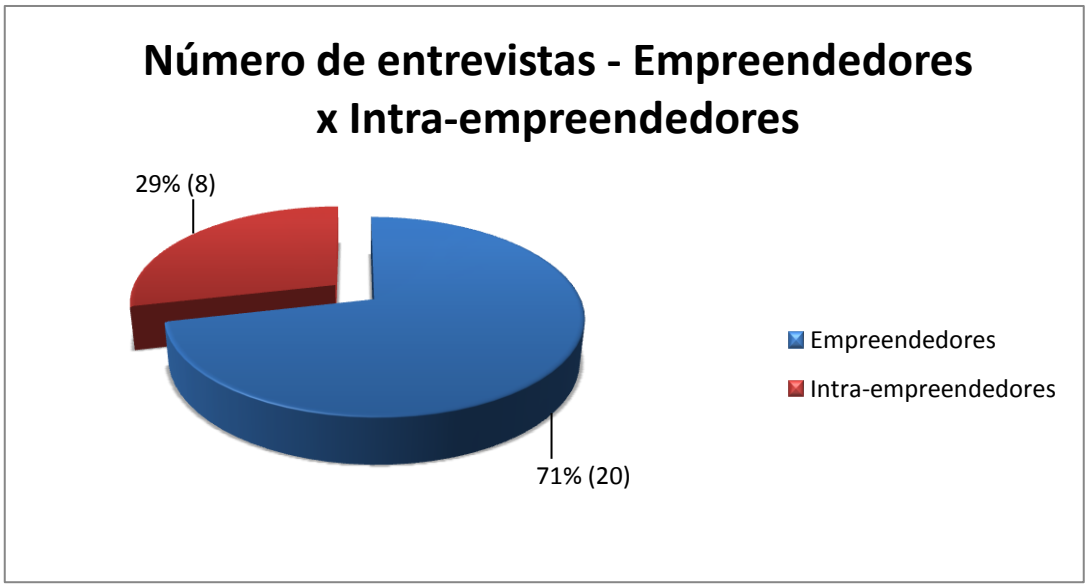

Figura 13 - Número de entrevistas com empreendedores e intra-empreendedores
Fonte: Autor

4.1.3.2 CARGOS

Os empreendedores exercem as seguintes funções nas empresas:

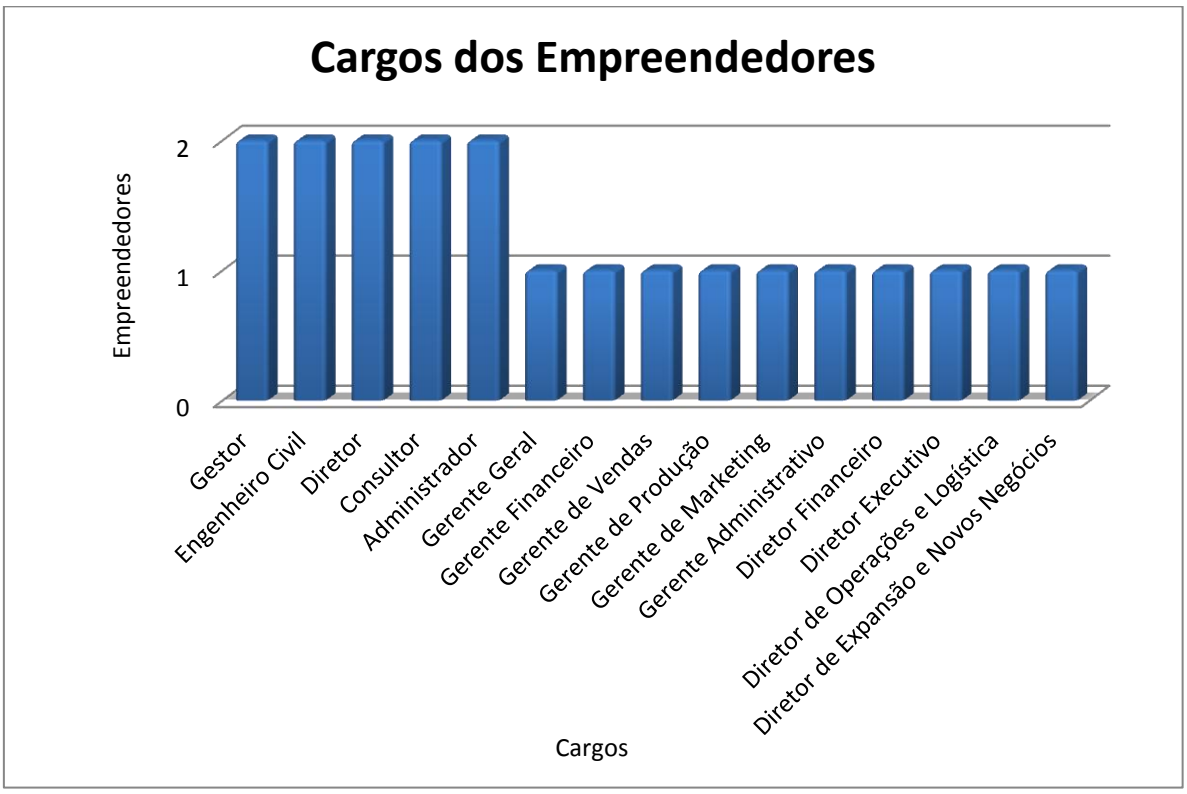

Figura 14 - Cargos ocupados pelos empreendedores nas empresas
Fonte: Autor

Os intra-empreendedores exercem nas organizações as seguintes funções:

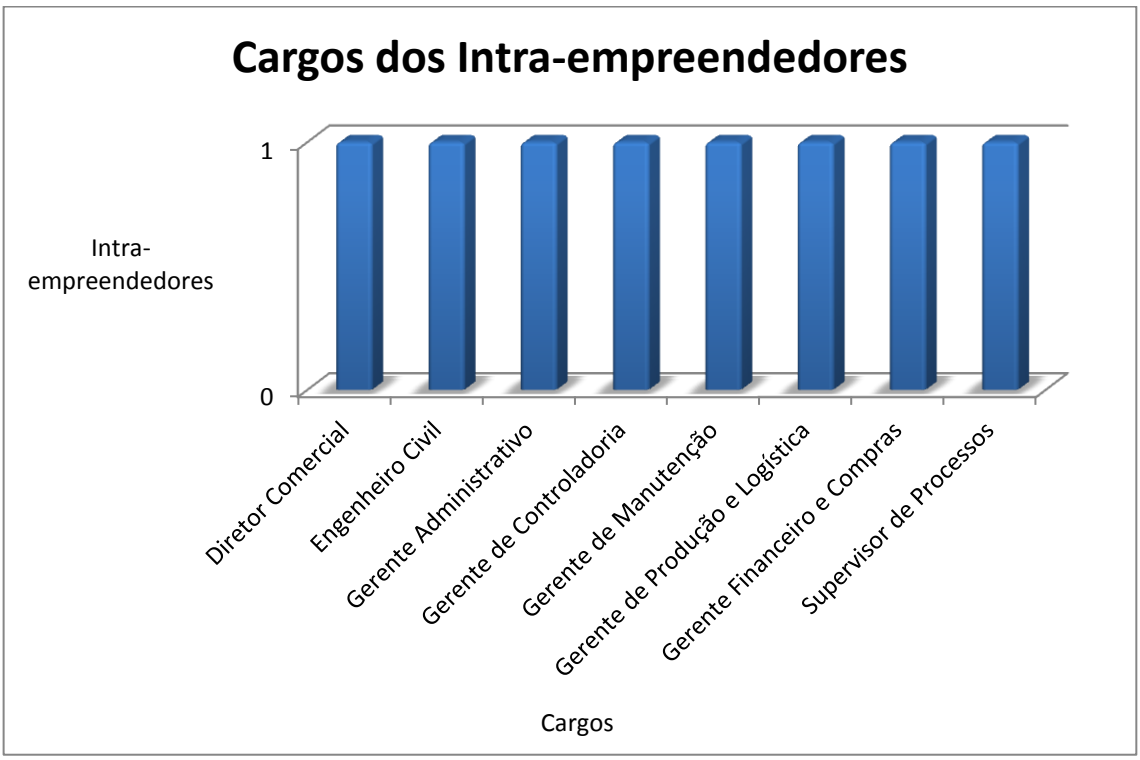

Figura 15 - Cargos ocupados pelos intra-empreendedores nas empresas
Fonte: Autor

Apesar de exercerem funções específicas decorrentes do cargo que ocupam, grande parte dos empreendedores afirmaram que exercem outras funções além das exigidas pelo cargo que ocupam. Além de decisões estratégicas para médio e longo prazo conduzidas em reuniões periódicas com outros membros da diretoria, eles não negligenciam os outros setores da empresa, estão constantemente envolvidos em outras áreas, se informando sobre as metas, resultados, dificuldades e apoiando as execuções das operações. Atuam, dessa forma, como gestores de toda a empresa, e, para tanto, precisam conhecer a fundo todos os setores da organização, possuir visão sistêmica e liderança.

A particularidade encontrada nos resultados obtidos com as funções dos empreendedores corporativos é o grau de especialização que eles possuem, sobretudo ao compararmos aos empreendedores. Embora muitos também participem de reuniões estratégicas e atuem, dessa forma, no planejamento futuro da organização, eles são especialistas em determinados assuntos e são referência para toda a empresa no tema.

Possuem, dessa forma, formação e, muitas vezes, cursos de especialização nas áreas em que são competentes.

4.1.3.3 TEMPO DE TRABALHO

Como já previamente definido nas premissas adotadas, todos os empreendedores da pesquisa foram os sócios fundadores da empresa e estão diretamente ligados ao negócio, ou seja, trabalham na organização que criaram. Eventuais sócios que entraram na sociedade após algum tempo de fundação da empresa ou que não estão diretamente ligados à gestão da organização não foram considerados pelo estudo. Das vinte pesquisas com empreendedores, portanto, todas apresentam o mesmo resultado na comparação entre o tempo de trabalho e a idade da empresa.

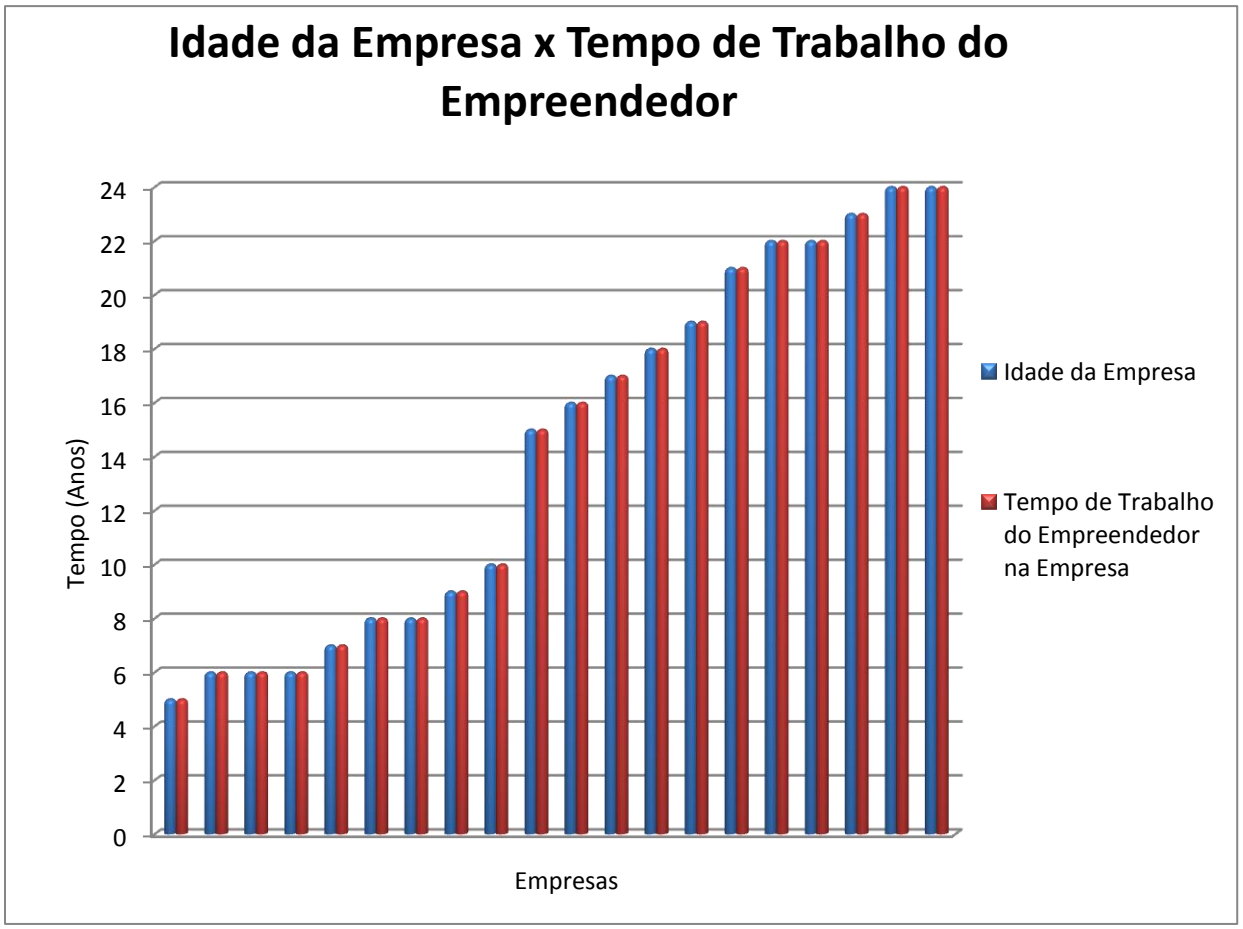

Figura 16 - Idade da empresa x Tempo de trabalho do empreendedor na empresa
Fonte: Autor

Já os empreendedores corporativos apresentam diferenças entre o tempo de colaboração e a idade da organização. No entanto, essa diferença, na maioria das vezes, é pequena, evidenciando que esses funcionários estão na empresa há muito tempo. Durante as entrevistas, grande parte dos empreendedores, ao caracterizarem seus colaboradores que julgam ser intra-empreendedores, definiram como funcionários de confiança, com muita experiência na empresa, determinados e comprometidos com os resultados da organização. Afirmaram também que sua importância é vital para a empresa e que se comprometem em oferecer remunerações adequadas, bonificações, além de se importarem com a qualidade do ambiente de trabalho e com o bem estar pessoal dos mesmos. Já os empreendedores corporativos se mostraram comprometidos e com grande reconhecimento pela organização. Para eles, o longo tempo de trabalho na empresa se justifica, assim como citado pelos empreendedores, pela qualidade do ambiente de trabalho e pela remuneração adequada, além do reconhecimento pelo seu trabalho e esforço e por se sentirem partes fundamentais e importantes para a organização.

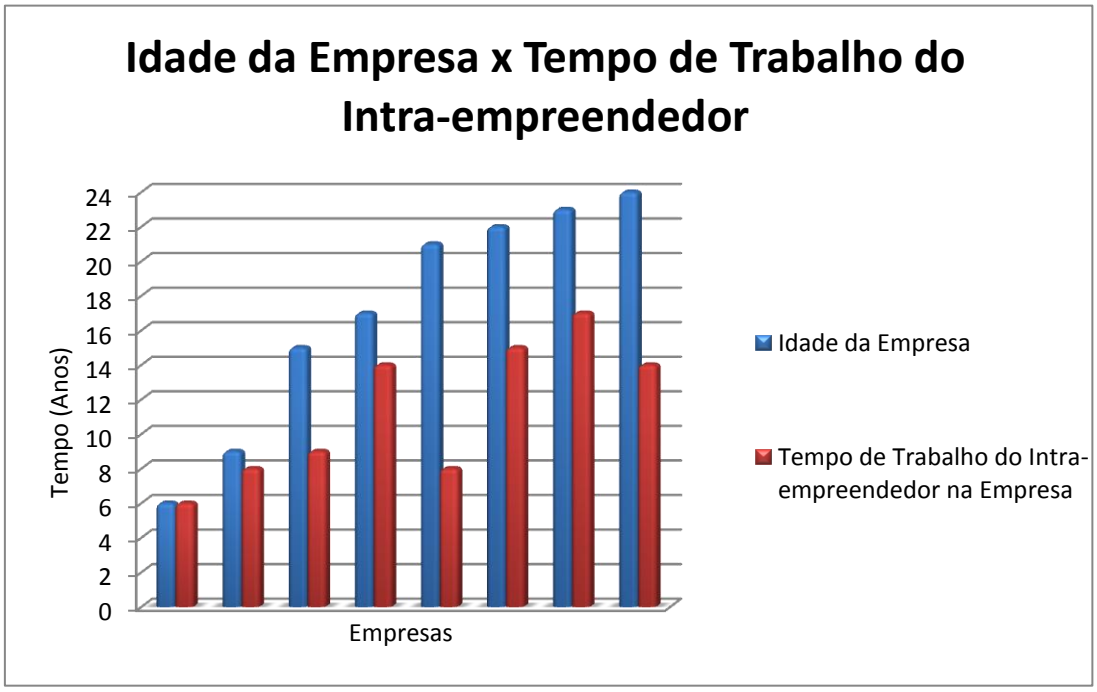

Figura 17 - Idade da empresa x Tempo de trabalho do intra-empreendedor na empresa
Fonte: Autor

4.1.3.4 EXPERIÊNCIA EM OUTROS NEGÓCIOS

Conforme apresentado no gráfico 45% dos empreendedores possuem experiências passadas em outros negócios. Desse total, alguns negócios não tiveram sucesso, outros, apesar de terem dado retorno, não tiveram o rendimento esperado, enquanto outros se desligaram de suas empresas por desavenças ou desalinhamentos de estratégias e expectativas futuras. No entanto, os empreendedores são unanimes em afirmar que tais experiências em outros negócios foram muito importantes e que adquiriram grande vivência nesse processo. Afirmam ainda que a persistência e o sonho de se realizarem como empreendedores e serem independentes foram fundamentais para que continuassem empreendendo apesar dos insucessos passados.

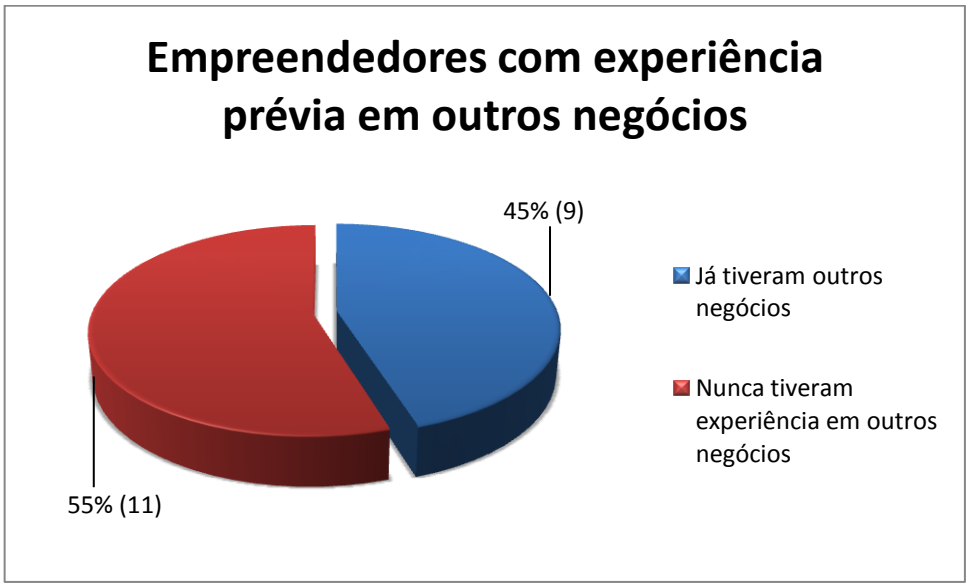

Figura 18 - Empreendedores que já tiveram experiências passadas em outros negócios
Fonte: Autor

Já entre os intra-empreendedores, o índice de experiência em outras empresas é menor: apenas 1 dos 8 entrevistados já passou por outras organizações. Esse número também se relaciona com a análise realizada no item 4.1.3.3 “tempo de trabalho”, onde fica claro que, caso haja uma relação alinhada entre as expectativas do empregado e do empregador, consegue-se estabelecer um forte laço de confiança e comprometimento das duas partes, culminando com colaboradores satisfeitos e que não veem necessidade de obterem novas experiências ou de buscar outras oportunidades melhores, refletindo, dessa forma, no grande

tempo de trabalho dedicado à empresa e na ausência de experiências passadas em outras organizações.

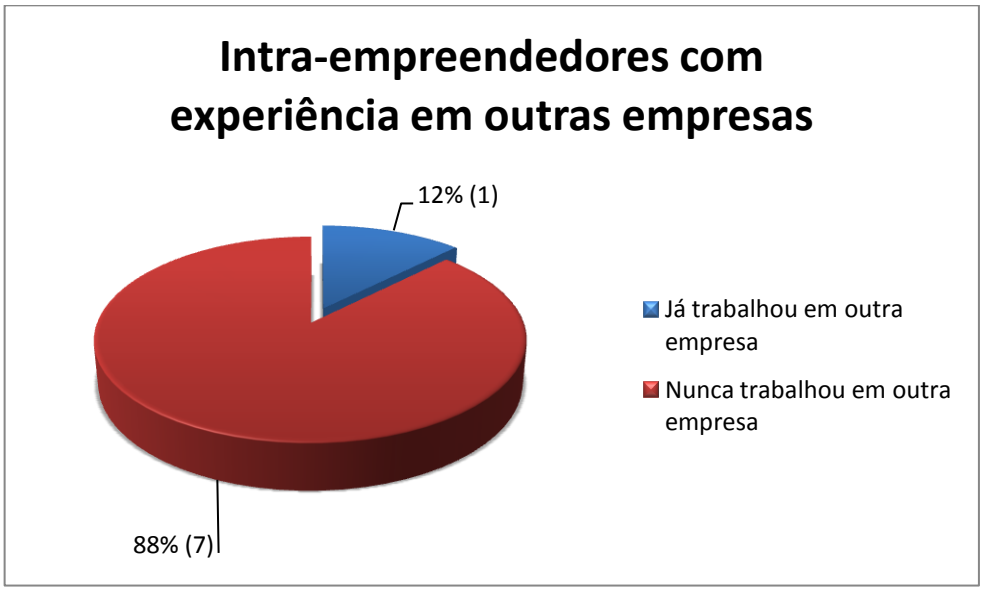

Figura 19 - Intra-empreendedores que já trabalharam em outras empresas
Fonte: Autor

4.1.3.5 GRAU DE ESCOLARIDADE

Em relação ao nível de formação dos empreendedores, fica evidente que são pessoas instruídas – 95% dos empreendedores entrevistados possuem graduação completa, especialização ou MBA – representando, dessa forma, elevado grau de escolaridade. Além disso, os empreendedores valorizam muito a educação formal, sabem que é fundamental possuírem conhecimentos que possam ser aplicados na realidade de suas empresas. Eles afirmam que a experiência, o conhecimento do seu próprio negócio e o *feeling*, são fundamentais no processo empreendedor, porém, sobretudo com o mercado acirrado e com a grande concorrência dos dias atuais, não são exclusivos neste processo, dando grande importância também ao conhecimento formal, considerando a graduação como algo fundamental e as especializações muito importantes para algumas empresas e para alguns setores dentro delas. A análise sobre a importância que os empreendedores dão ao conhecimento formal e à busca por capacitação será realizada detalhadamente nos itens 4.5.1 e 4.5.2, respectivamente.

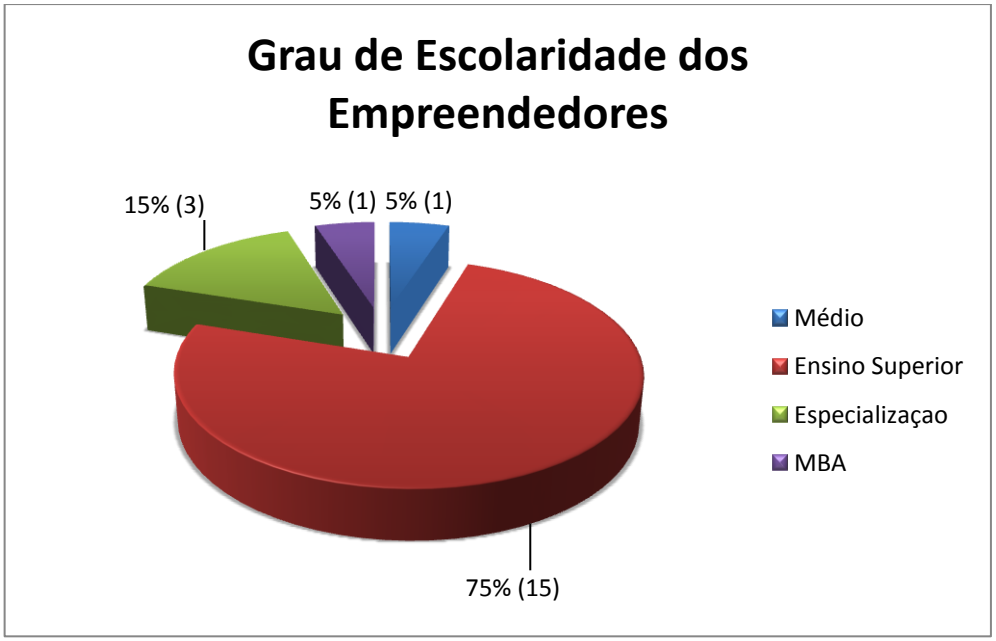

Figura 20 - Grau de escolaridade dos empreendedores
Fonte: Autor

Em relação aos intra-empreendedores, assim como a análise realizada no item 4.1.3.2, que demonstra uma especialização maior dos empreendedores corporativos obtida a partir dos dados das funções exercidas por eles nas empresas, a observação dos dados do seu grau de formação também sugere o mesmo. Seis dos oito entrevistados (75%) são especialistas ou possuem MBA, evidenciando, dessa forma, o foco diferenciado do intra-empreendedor em áreas mais específicas em relação à formação mais genérica do empreendedor.

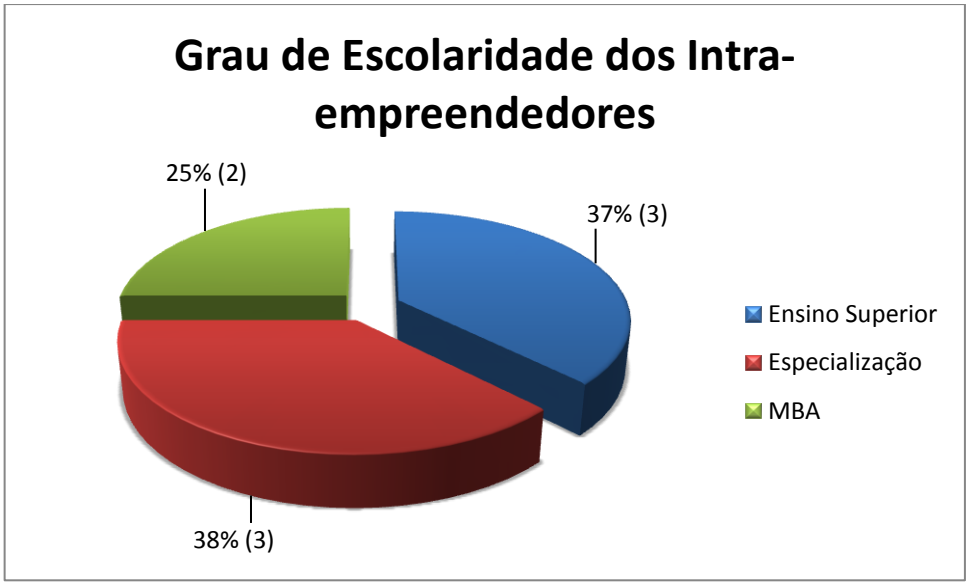

Figura 21 - Grau de escolaridade do empreendedor corporativo
Fonte: Autor

4.2 MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

4.2.1 MOTIVAÇÃO DURANTE O PROCESSO DE ABERTURA DO NEGÓCIO

Como não se estabeleceu limites em relação ao número de fatores que influenciaram o processo empreendedor dos entrevistados, foram citadas 10 motivações distintas que, por apresentarem recorrência, somam 44 respostas. Como neste caso apenas empreendedores foram avaliados (20), obteve-se uma média de 4,4 fatores motivacionais que levaram cada entrevistado a empreender.

Ao analisar os motivos listados no gráfico, observa-se a existência de fatores de diferentes origens, tais como pessoais, sociais e externos. A discussão do processo empreendedor, apresentada no item 2.4, se relaciona diretamente aos dados apresentados no gráfico. Fatores pessoais como busca por realização e desejo de possuir autonomia, somados a fatores ambientais como visualização de oportunidades e convite, aliados a fatores sociológicos como herança e independência financeira, formam um conjunto de fatores que, reunidos, propiciam o processo empreendedor. Essa mesma soma de fatores, aliada às características pessoais do empreendedor é representada na figura 2, segundo as ideias de Moore (1986) *apud* Dornelas (2012). Não por acaso, o resultado da pesquisa mostrou uma

média de 4,4 motivos citados por cada entrevistado como fatores que levaram a abertura de suas empresas. Fica evidente, portanto, que é necessário um conjunto de fatores específicos para desencadear e viabilizar todo o processo empreendedor.

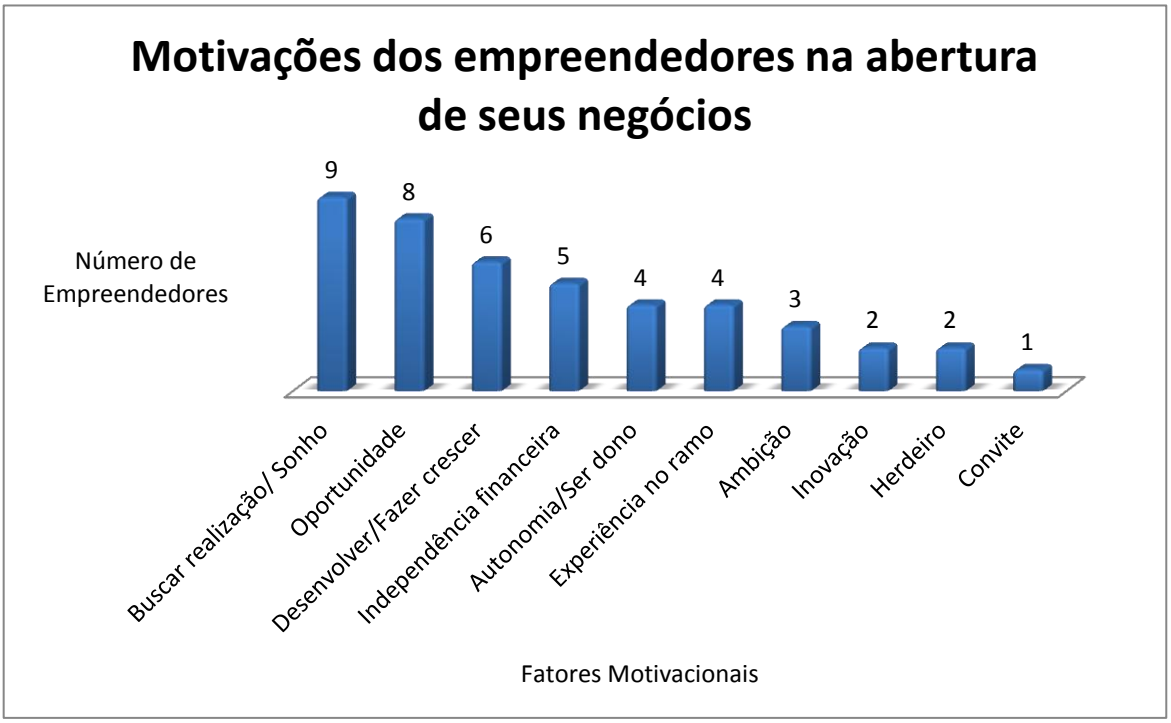

Figura 22 - Motivação dos empreendedores durante o processo de abertura de seus negócios
Fonte: Autor

4.2.2 MOTIVAÇÃO DIÁRIA DOS EMPREENDEDORES

Uma vez passada as dificuldades iniciais durante a abertura de um negócio e a empresa tendo atingido certa maturidade, o que leva os empreendedores estarem motivados a trabalharem em prol da empresa no seu dia a dia? Os resultados obtidos sugerem que empreendedores são ambiciosos, e isso os leva querer desenvolver ainda mais suas organizações, fazê-las crescer, buscar oportunidades e ampliar cada vez mais sua atuação. Apresentam que o retorno financeiro, a recompensa pelo trabalho do empreendedor, também é um fator relevante desse processo. Por fim, evidenciam o fator motivacional mais citado pelos entrevistados, a busca por realização ou gostar do que fazem. Isso, portanto, é

fundamental para que ele se mantenha motivado no dia a dia conturbado e competitivo do mundo empresarial.

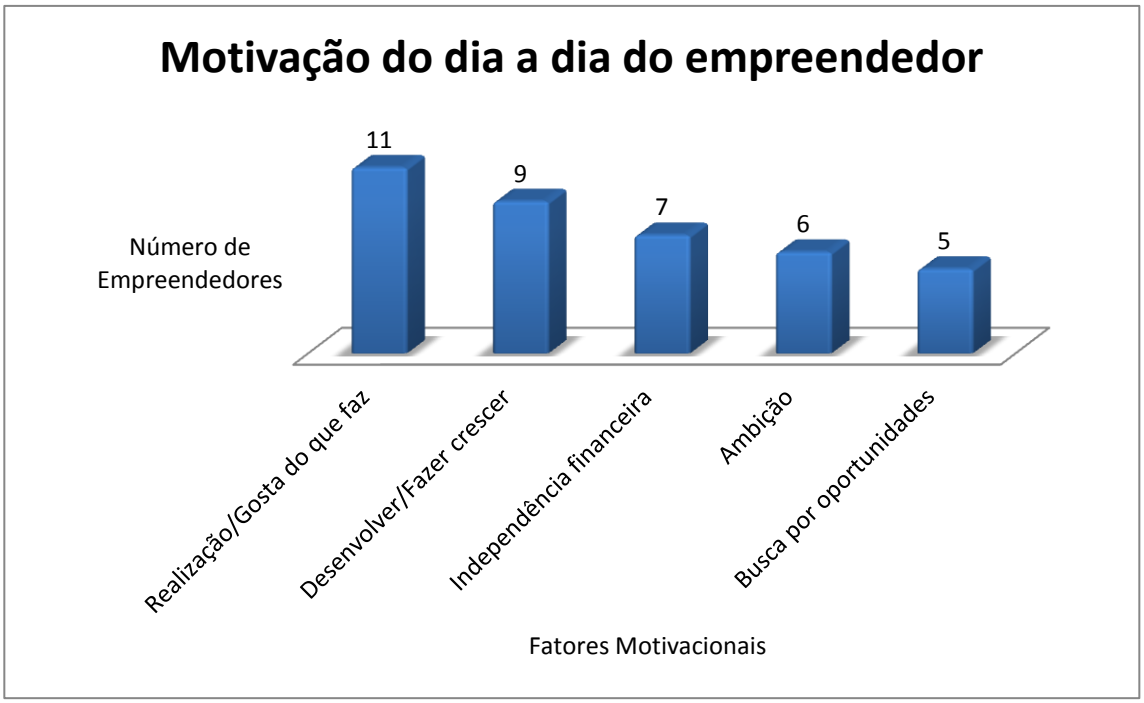

Figura 23 - Principais fatores que motivam os empreendedores em seu dia a dia
Fonte: Autor

Semelhante aos resultados obtidos a partir dos empreendedores, os dados coletados dos intra-empreendedores revelam que eles também se motivam pela necessidade de expandir o negócio, pela realização profissional e pela recompensa financeira. Entretanto, se particularizam pelo desejo de ajudar, se sentirem úteis e serem reconhecidos por isso.

Figura 24 - Principais fatores que motivam os intra-empreendedores em seu dia a dia
Fonte: Autor

4.3 PLANEJAMENTO

4.3.1 PLANEJAMENTO DURANTE A ABERTURA DO NEGÓCIO X PLANEJAMENTO ATUAL

Os resultados obtidos do número de empreendedores que se planejaram durante a abertura de seu negócio e que se planejam atualmente revelam diferenças significativas. Enquanto que 60% fizeram algum tipo de planejamento no início de suas empresas, 40% não fizeram nenhum tipo de plano futuro. Além disso, daqueles que fizeram, a maior parte, 58%, realizaram-no informalmente, contra 42% de planejamento formal.

Analisando a postura atual dos empreendedores, observa-se uma distinção esses números. Há uma unanimidade entre as organizações que se planejam e, neste caso, a grande maioria, 86%, utiliza de ferramentas formais para tanto.

A pesquisa revela ainda que deixar de se planejar não é o ideal para o empreendedor. Ele considera extremamente importante traçar as metas, os objetivos e visualizar sua empresa mais a frete. No entanto, justifica que, durante a abertura do negócio, a dinâmica, a falta de

estrutura e de recursos prejudicam essa ação. Ainda assim, revela que, atualmente, não conseguiria guiar a empresa sem esse norte.

Cabe ressaltar ainda que os dados obtidos no primeiro gráfico traduzem apenas os resultados dos empreendedores, que fundaram seus negócios, enquanto o segundo gráfico adiciona os intra-empreendedores e, é claro, a cultura de planejamento das empresas em que eles trabalham.

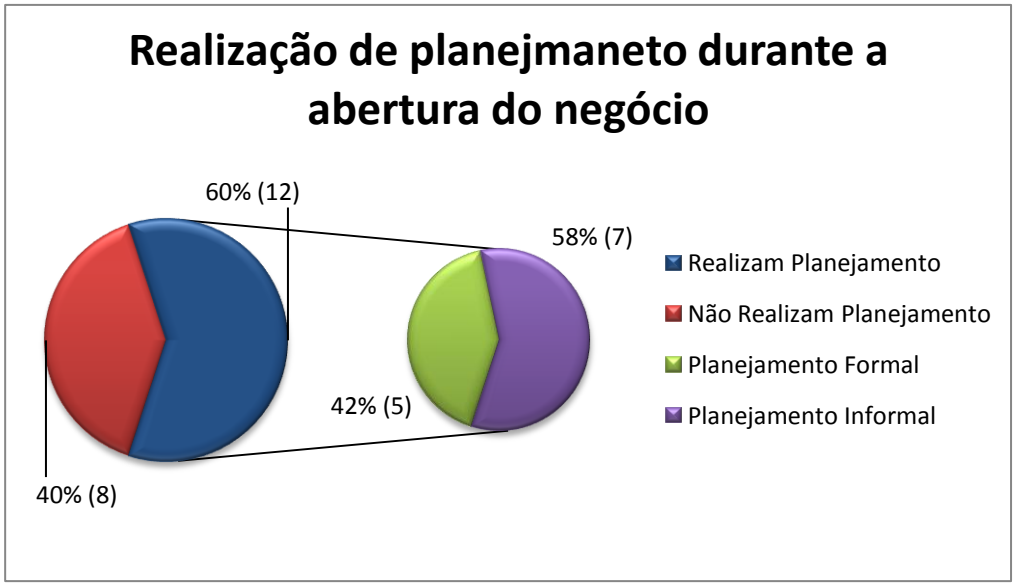

Figura 25 - Empreendedores que se planejaram durante a abertura de seus negócios
Fonte: Autor

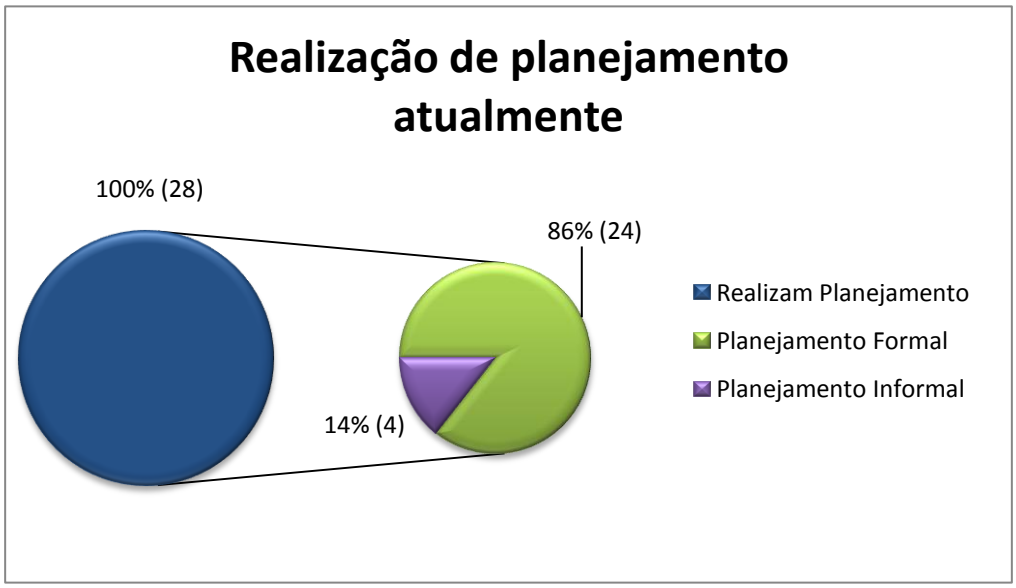

Figura 26 - Empresas que realizam planejamento atualmente
Fonte: Autor

4.4 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

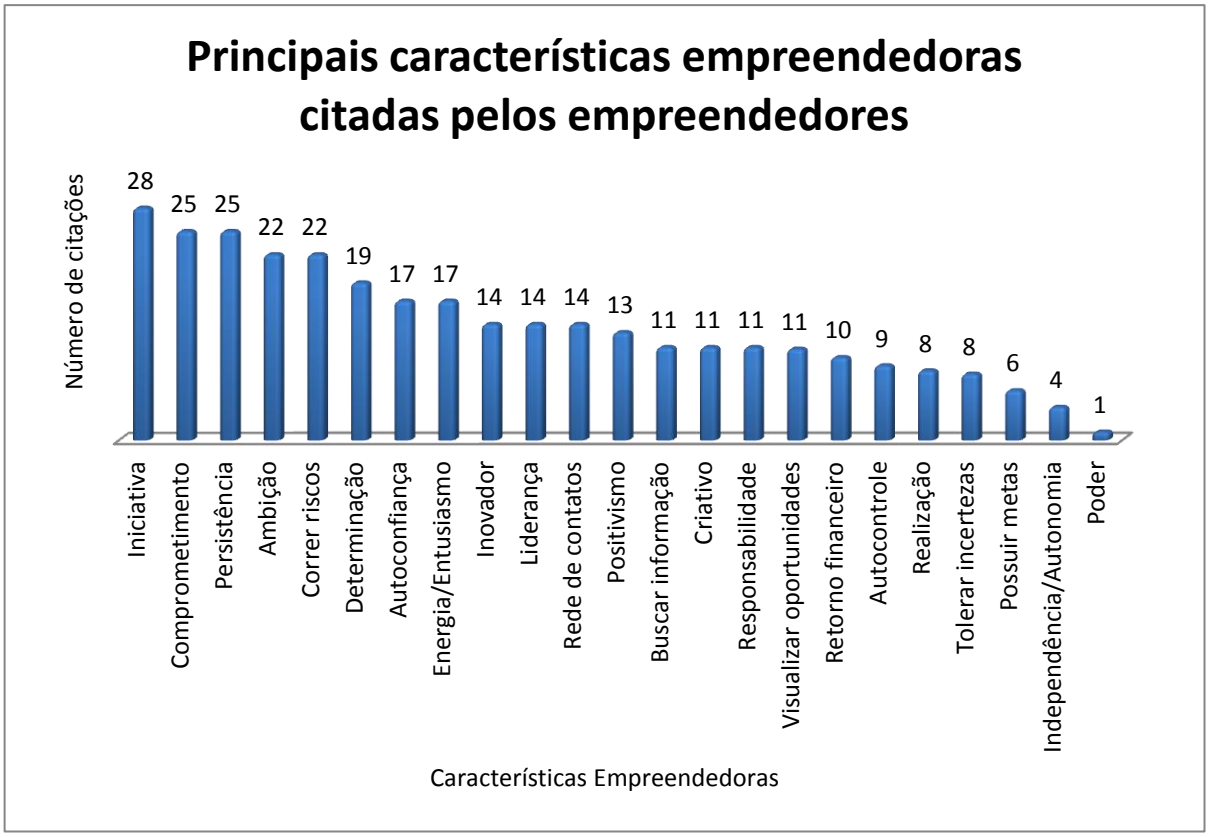

Figura 27 - Características relevantes para o empreendedor obter sucesso nos negócios
Fonte: Autor

Os resultados obtidos a partir do questionamento de qual ou quais as características mais importantes que na opinião do entrevistado são fundamentais ao processo empreendedor e levam a obtenção do sucesso nos negócios podem ser analisados por dois grupos de características principais. Primeiramente, observa-se grande recorrência das características comportamentais, representadas, sobretudo pela iniciativa, que foi uma unanimidade, comprometimento, persistência, determinação e energia/entusiasmo. Além delas, há também as características pessoais, traços da personalidade de cada indivíduo, particularidades de cada um. Delas, cabe destacar a ambição, a capacidade de correr riscos, autoconfiança, capacidade de inovar, liderança e capacidade de se relacionar (rede de contatos). Mais uma vez, portanto, observamos que no contexto empreendedor, somam-se os aspectos comportamentais com as características de cada indivíduo. A ausência, neste caso, dos fatores ambientais se justifica pela pergunta, que se destina a obter as características pessoais fundamentais do processo

empreendedor. Por fim, conclui-se também que os aspectos comportamentais são os mais citados pelos entrevistados, revelando que, mais do que perfis individuais, o comportamento do empreendedor no seu dia a dia, sob sua própria visão, é o fator mais relevante para se obter sucesso nos negócios.

4.5 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DO PROCESSO EMPREENDEDOR X APTIDÕES PESSOAIS X RELEVÂNCIA PARA O NEGÓCIO

O objetivo deste tópico é analisar, de forma geral, a importância que o entrevistado dá a alguns pontos fundamentais do processo empreendedor. Além disso, visa obter informações avaliadas pelo próprio empreendedor sobre si mesmo e a importância desta característica para o seu negócio. Avaliar-se-á, por fim, caso necessário, as alternativas encontradas pelos entrevistados para suprir a diferença existente entre o grau da característica pessoal e aquilo que é demandado pela organização.

4.5.1 CONHECIMENTO FORMAL

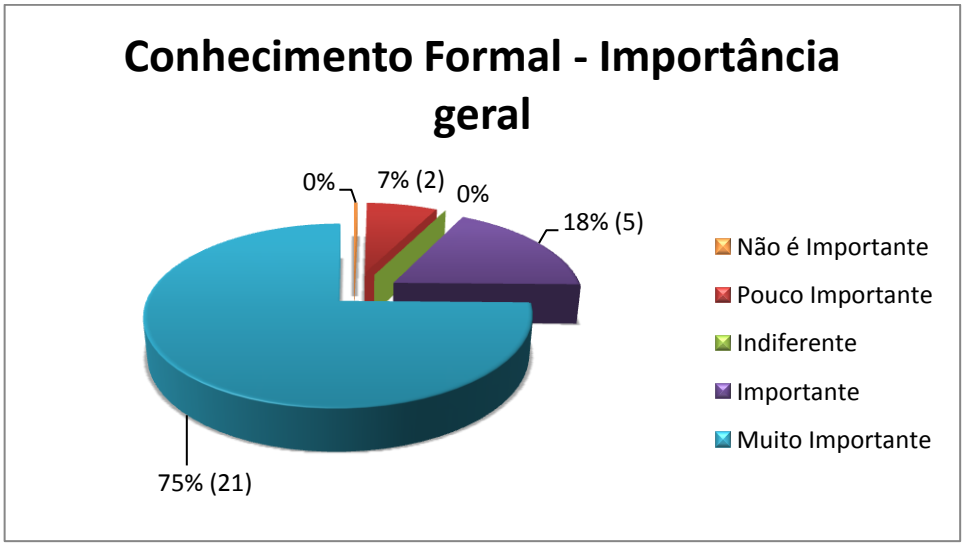

Figura 28 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação ao conhecimento formal
Fonte: Autor

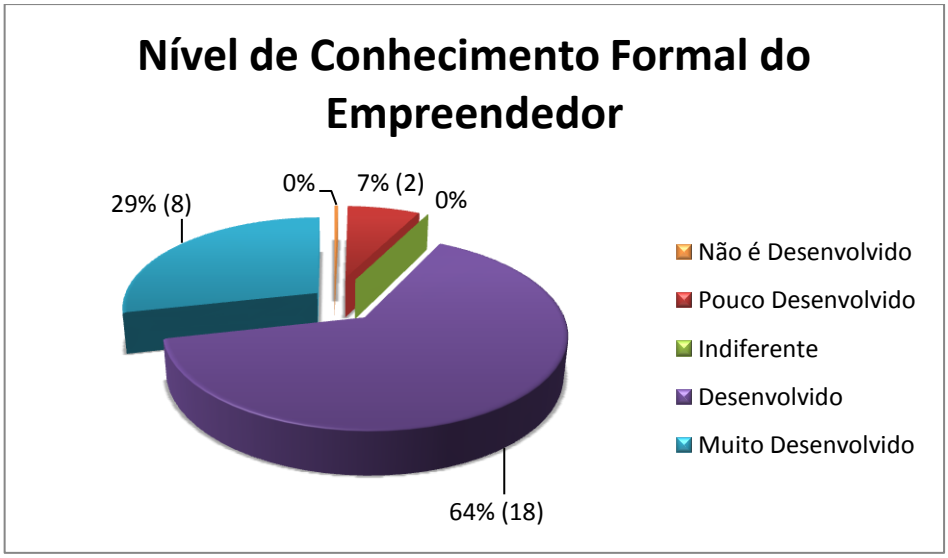

Figura 29 - Autoavaliação dos empreendedores em relação ao seu conhecimento formal
Fonte: Autor

De maneira geral, os empreendedores consideram como sendo fundamental a obtenção do conhecimento formal (75% consideram muito importante e 18% consideram importante). Sua autoavaliação revela que a grande maioria pondera que sua formação é desenvolvida (64%), enquanto apenas 29% analisam-na como muito desenvolvida. Isso demonstra a relevância que conhecimento tem para o empreendedor, uma vez que, mesmo possuindo níveis de formação elevados, eles consideram que ainda precisam se desenvolver nesta questão.

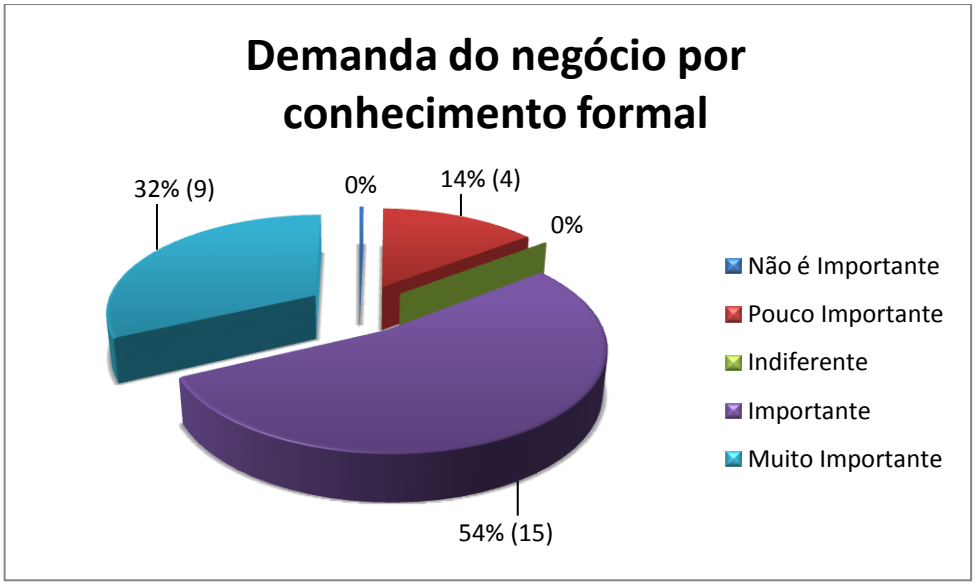

Figura 30 - Importância do conhecimento formal para a realidade da empresa
Fonte: Autor

Para os entrevistados, em relação aquilo que é demandado pelo negócio a respeito do conhecimento formal dos empreendedores, eles classificam que, para a 32% das empresas, é muito importante possuir formação, 54% importante e 14% pouco importante. É interessante notar que diferentes ramos de atividades e setores de atuação exigem graus de conhecimento distintos, bem como níveis de especialização diferenciados. Os empreendedores possuem esta sensibilidade e esta percepção ficou clara durante a realização das entrevistas.

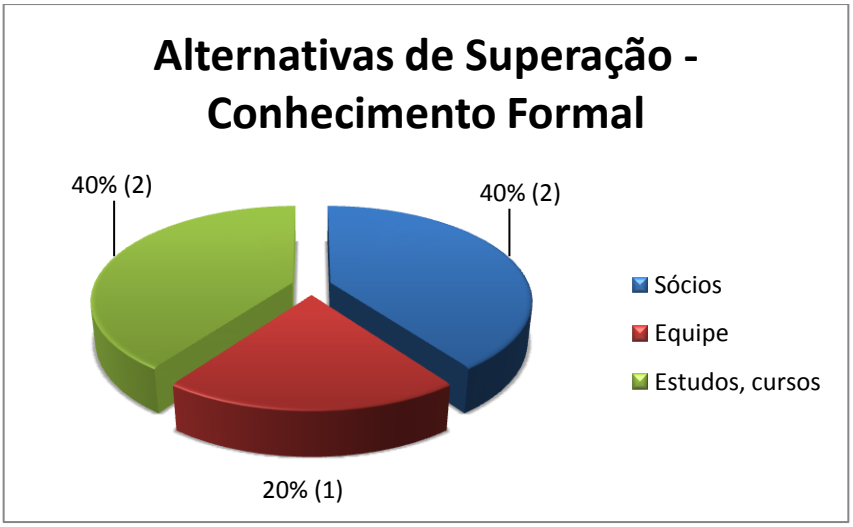

Figura 31 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação ao conhecimento formal
Fonte: Autor

Ao todo, cinco entrevistados classificaram seu grau de conhecimento formal como menor que a necessidade da empresa em relação a essa competência do empreendedor. Por isso, foi questionado para eles, se alguma alternativa era buscada para suprir esta diferença. As ações buscadas por eles são se apoiarem nos sócios (40%), possuir equipes qualificadas (40%) e, em menor número (20%), buscar o conhecimento que falta, através de cursos ou estudando de maneira autodidata.

4.5.2 IMPORTÂNCIA DE SE ATUALIZAR

Comparando a importância de se atualizar com a importância de possuir conhecimento formal, observa-se menor relevância do primeiro, que apresenta níveis de muita importância de 32%, importância de 50% e pouca importância de 18%, contra 75%, 18% e 7% dos mesmos graus em relação ao conhecimento formal. Os empreendedores também se autoavaliam com menores escalas em relação à sua capacidade de se atualizar quando comparada novamente ao conhecimento formal. Por fim, também consideram que a necessidade dessa característica é menos quando confrontada ao nível de formação.

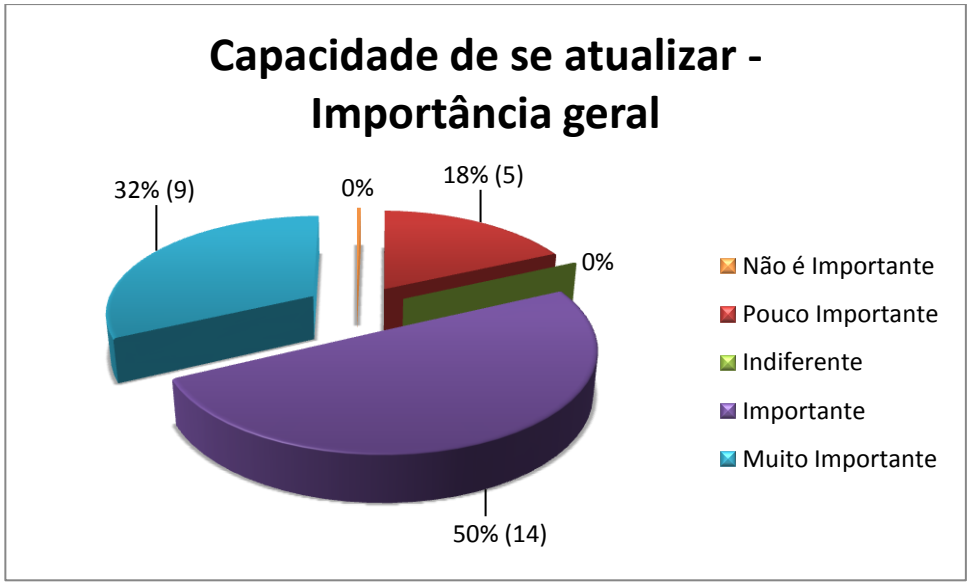

Figura 32 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de se atualizar
Fonte: Autor

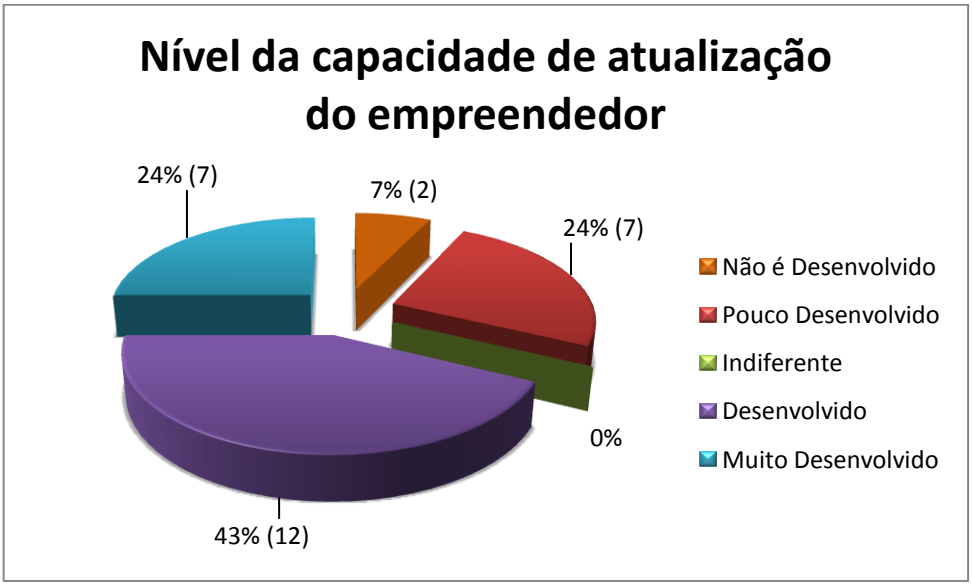

Figura 33 - Autoavaliação dos empreendedores em relação à capacidade de se atualizar
Fonte: Autor

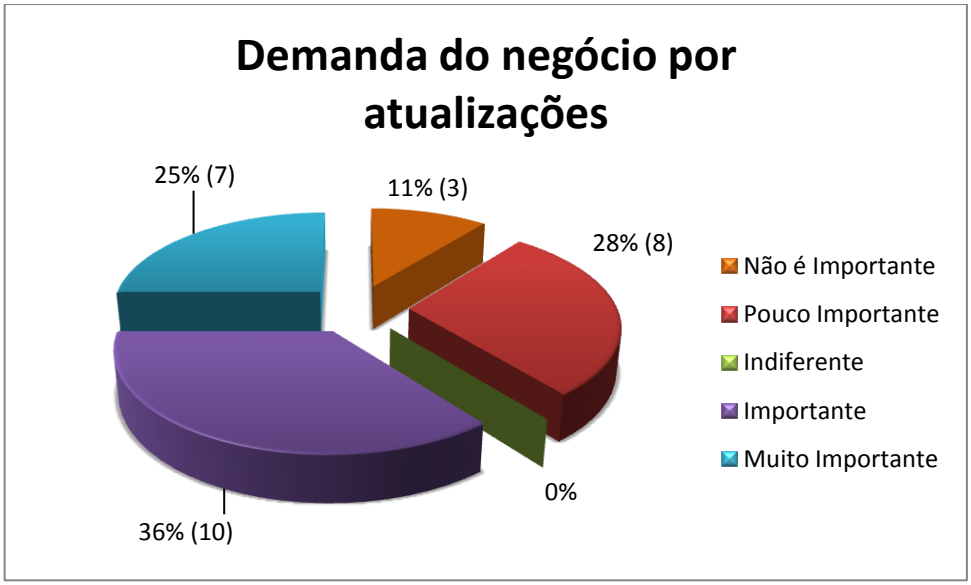

Figura 34 - Necessidade das empresas em possuir empreendedores atualizados
Fonte: Autor

Os resultados corroboram o depoimento de um grupo de empreendedores, representados por aqueles que afirmam que não há grandes necessidades em procurar atualizações em suas áreas de atuação. Alguns afirmam ainda que, embora seja sempre importante estar atento a novas questões, não precisam fazer isso de maneira efetiva, mais uma vez justificando o tipo de atividade desenvolvida pela empresa. No entanto, os entrevistados que avaliaram melhor esta característica, destacaram a importância dela para sua organização que, de acordo com eles, são dinâmicas, inseridas em um mercado competitivo e com flutuações constantes. A necessidade de buscar novas alternativas é, portanto, inerente ao negócio e estar sempre em busca de informações e se atualizando é fundamental neste processo.

Dos entrevistados que apresentaram diferenças entre sua qualificação e a demanda da empresa, merece destaque a alternativa mais citada por eles, o sócio, que, segundo depoimentos, são especialistas em determinadas áreas e, dessa forma, cabe a eles estarem em contato com as novas informações de sua área.

Figura 35 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade se atualizar
Fonte: Autor

4.5.3 REDE DE CONTATOS

Rede de contatos, ou a capacidade de se relacionar e obter boa relação com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores é vista com grande importância pelos empreendedores. Mais de 70% consideram importante ou muito importante possuir uma boa rede de contatos. Também mais de 70% dos entrevistados classificam sua capacidade de se relacionar como desenvolvida ou muito desenvolvida. Além disso, 65% acreditam que, para seu negócio, esta capacidade é importante ou muito importante.

Dos empreendedores que classificaram como relevante possuir boa rede de contatos, eles destacam que ela é fundamental para obter sólidas parcerias com fornecedores e clientes, que garantem segurança para o negócio, além possibilitar obter novas oportunidades de atuação através desses contatos. Já aqueles que classificaram com menor relevância, atribuíram isso às suas características pessoais e, sobretudo, as funções especificas que executam na empresa, principalmente àquelas relacionadas à produção e à operação da organização. No entanto, para suprir eventuais necessidades da empresa para com esta característica, eles buscam o auxílio dos sócios, que, segundo eles, apresentam perfis voltados à realização de parcerias e à equipe, também com características próprias para tanto. Os gráficos referentes à rede de contatos são apresentados a seguir:

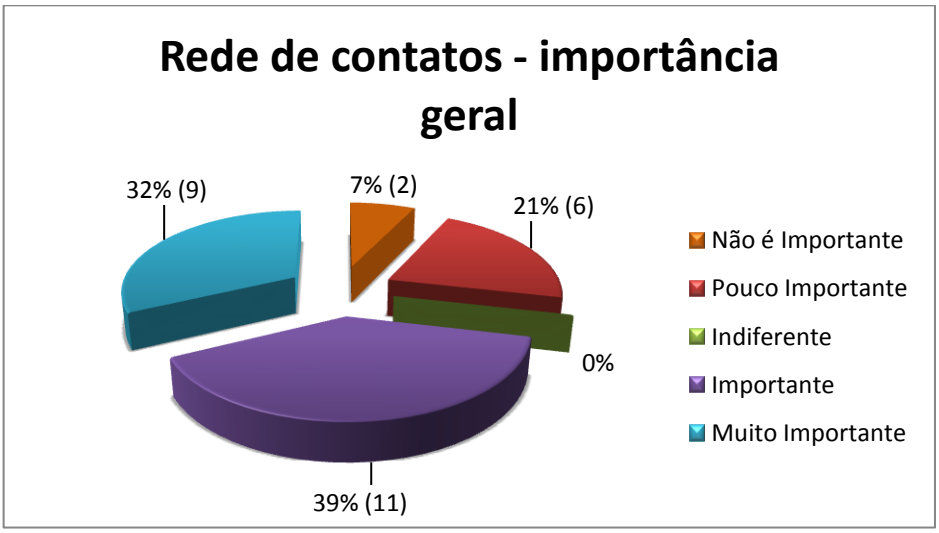

Figura 36 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à rede de contatos
Fonte: Autor

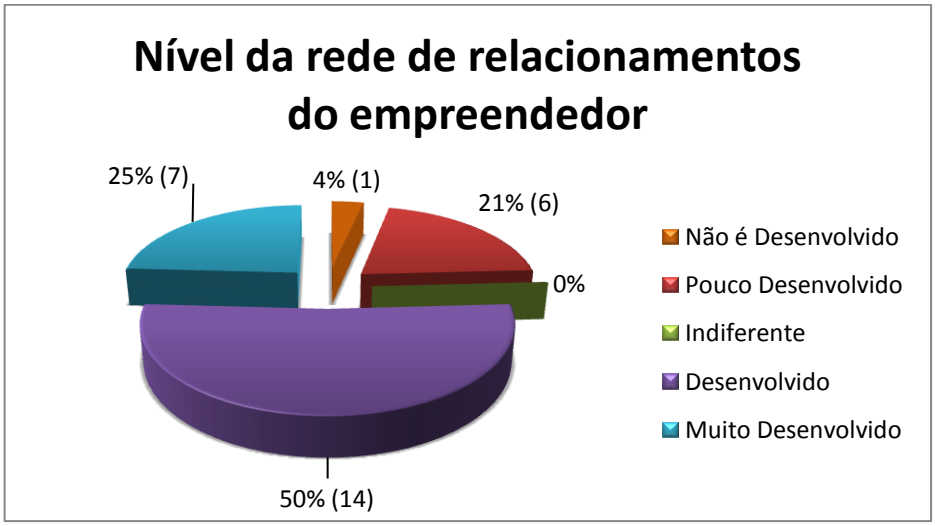

Figura 37 - Autoavaliação dos empreendedores em relação a sua capacidade de estabelecer boa rede de contatos
Fonte: Autor

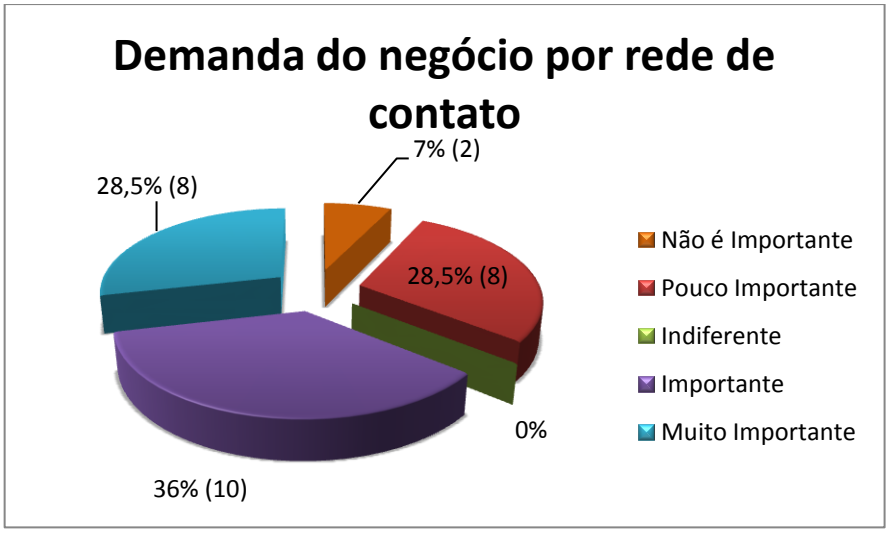

Figura 38 - Necessidade de se possuir boa rede de contatos das empresas
Fonte: Autor

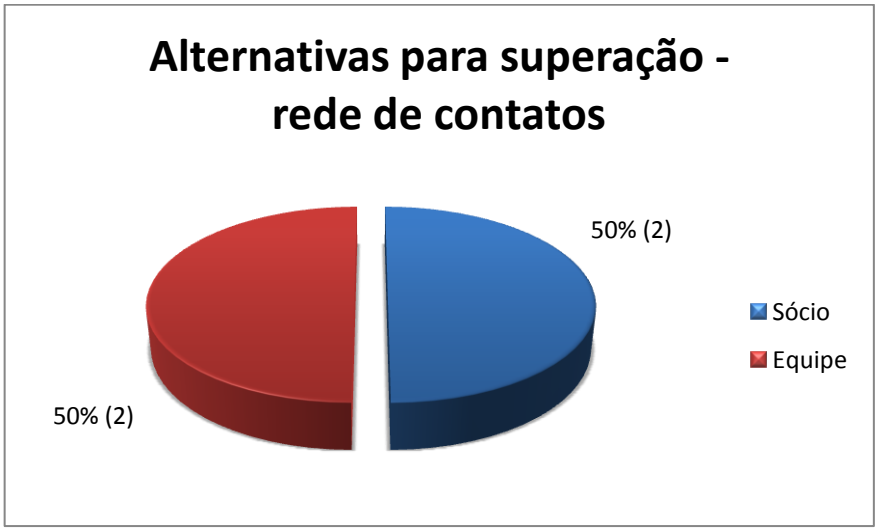

Figura 39 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à rede de contatos
Fonte: Autor

4.5.4 CAPACIDADE DE CORRER RISCOS

Grande parte dos empreendedores, ao serem questionados sobre o tema, revelou que o fato de possuir e gerir sua empresa já exige responsabilidades e capacidade de correr riscos.

Eles afirmam também, que os riscos inerentes a qualquer empreendimento são, além do financeiro, relacionados ao compromisso para com os clientes, parceiros e, sobretudo, com seus colaboradores. Além disso, também utilizaram para classificar a característica os aspectos ligados à necessidade e ao ramo de atuação de cada empresa, uma vez que empresas que estão inseridas em mercados competitivos e dinâmicos, com necessidade de inovar e buscar novas oportunidades possuem maior necessidade de atração ao risco que outros mercados mais estáveis.

Os dados demonstram que os empreendedores compreendem a importância e a necessidade de correr riscos. 68% consideram importante ou muito importante esta qualificação, 75% acreditam ser desenvolvidos ou muito desenvolvidos nela e 64% revelam que esta capacidade é importante ou muito importante para seus negócios.

Cabe destacar também, a postura dos empreendedores corporativos quanto sua relação com o risco. Em sua maioria, eles consideram que seu risco pessoal é o mesmo que o da empresa e, portanto, devem saber lidar e enfrentar esta situação. Apenas um entrevistado intra-empreendedor considerou-se indiferente ao risco.

Quando deficitários em relação ao risco (3 entrevistados), os empreendedores buscam superar com sócios que possuem de maneira mais efetiva esta qualidade (2) ou através da superação pessoal (1).

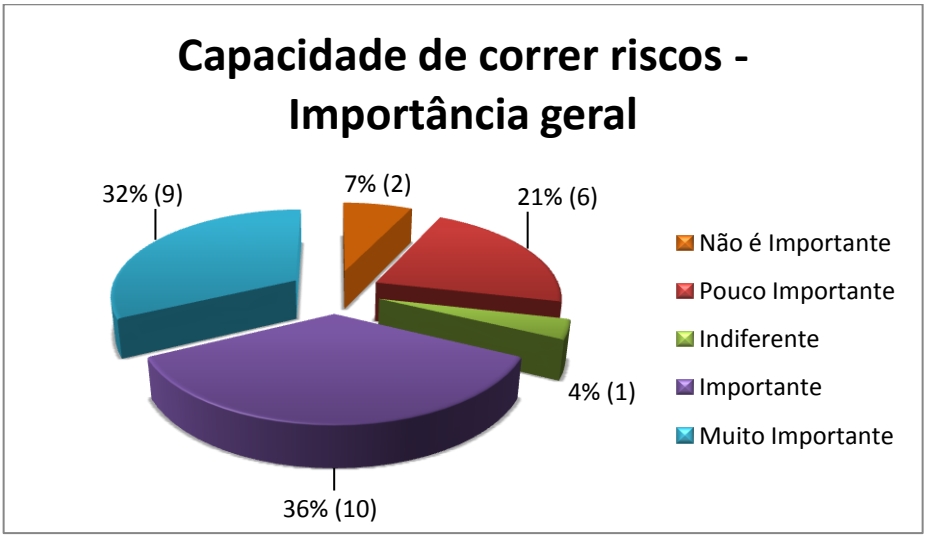

Figura 40 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de correr riscos
Fonte: Autor

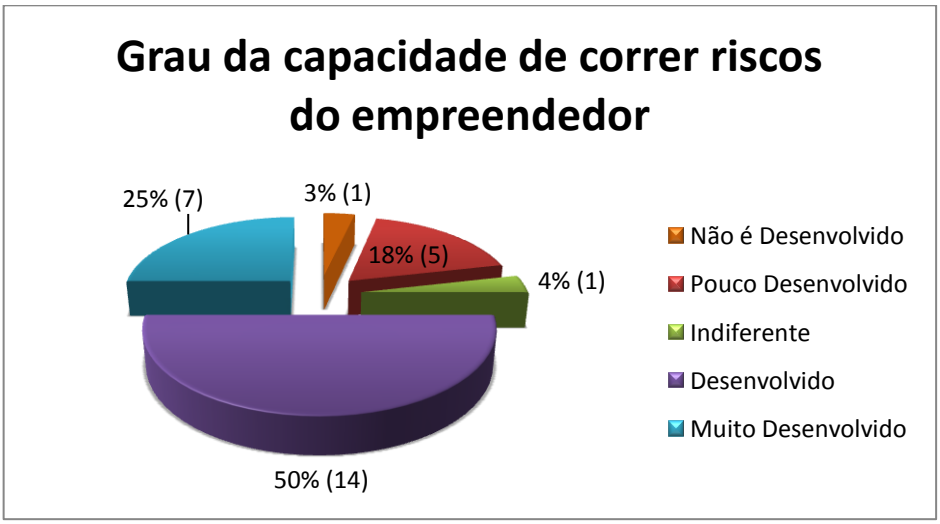

Figura 41 - Autoavaliação do empreendedor em relação à sua capacidade de correr riscos
Fonte: Autor

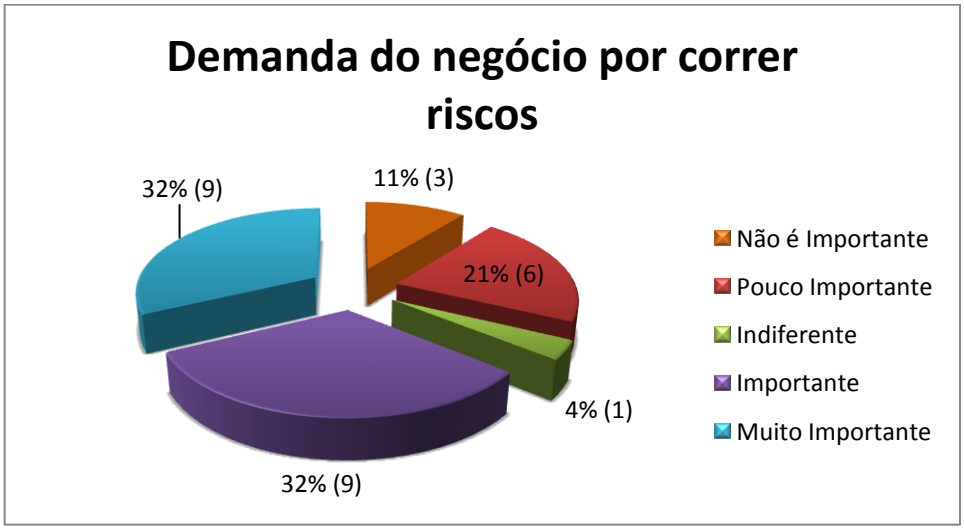

Figura 42 - Importância de correr riscos para a realidade da empresa
Fonte: Autor

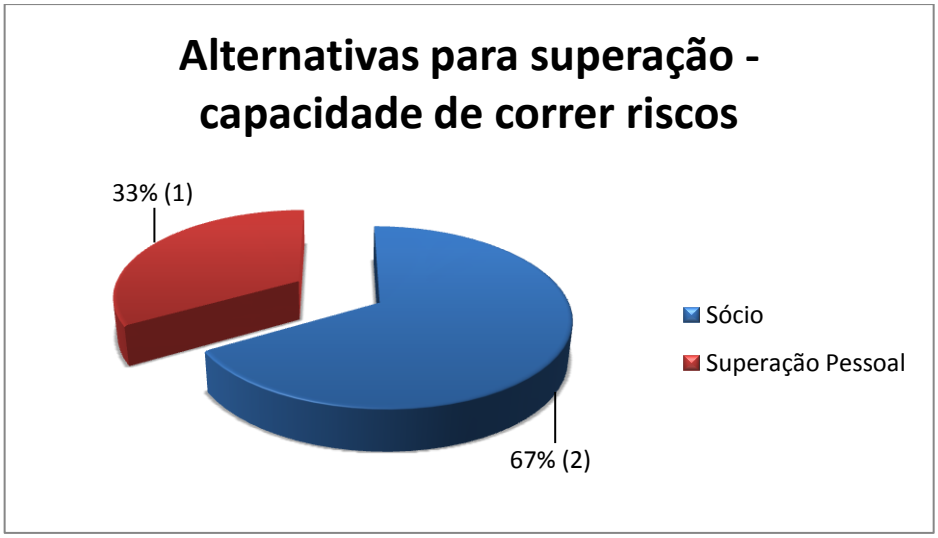

Figura 43 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de correr riscos
Fonte: Autor

4.5.5 DETERMINAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Assim como apresentado pelo item 4.4, contendo as principais características empreendedoras que, na opinião dos entrevistados, são fundamentais para o sucesso nos negócios, onde se obteve resultados que demonstram a importância das características comprometimento (segunda mais selecionada, com 25 indicações) e determinação (em quinto lugar com 19 votos), a relevância dada pelos empreendedores, aqui exclusivamente para estas características, também foi de extraordinário conceito. 93% consideram muito importante ser dedicado e comprometido, 96% (27 dos 28 entrevistados) consideram ser muito comprometidos e dedicados para com seus negócios e 93% acham que é necessário dedicação e comprometimentos máximos para gerir e executar suas atividades na empresa. Para estas características, não houve defasagem entre o grau do empreendedor e a relevância para a empresa.

Fica mais uma vez evidente, que os fatores comportamentais, aqui representados pelo comprometimento e pela dedicação, são vistos como importantíssimos pelos empreendedores.

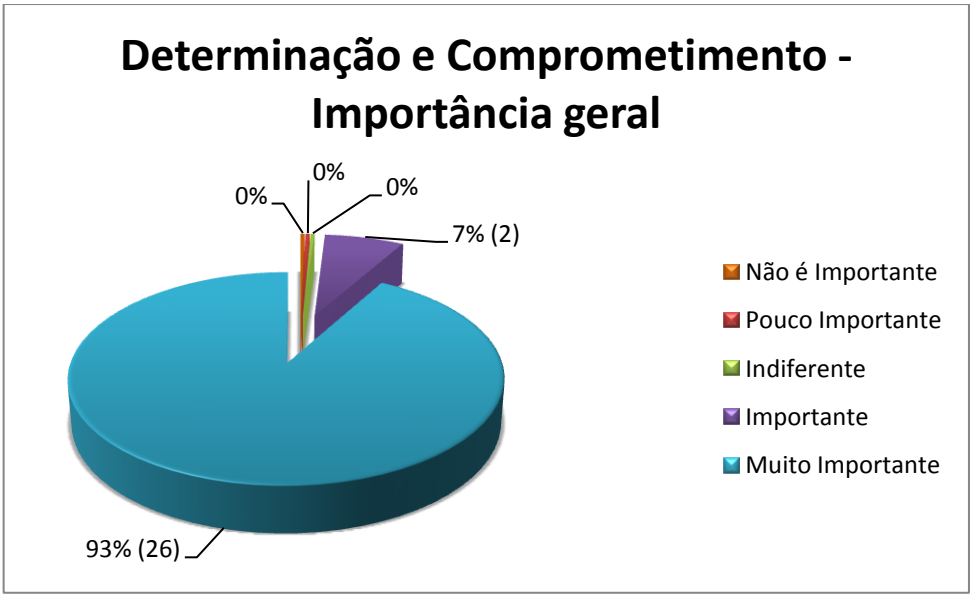

Figura 44 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à determinação e ao comprometimento
Fonte: Autor

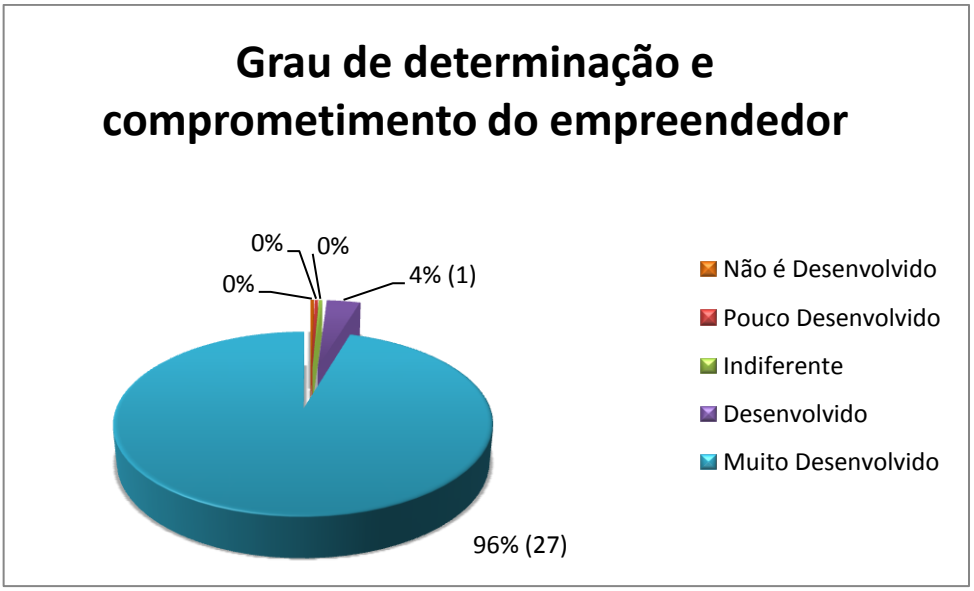

Figura 45 - Autoavaliação do empreendedor em relação à determinação e compromisso para com a empresa
Fonte: Autor

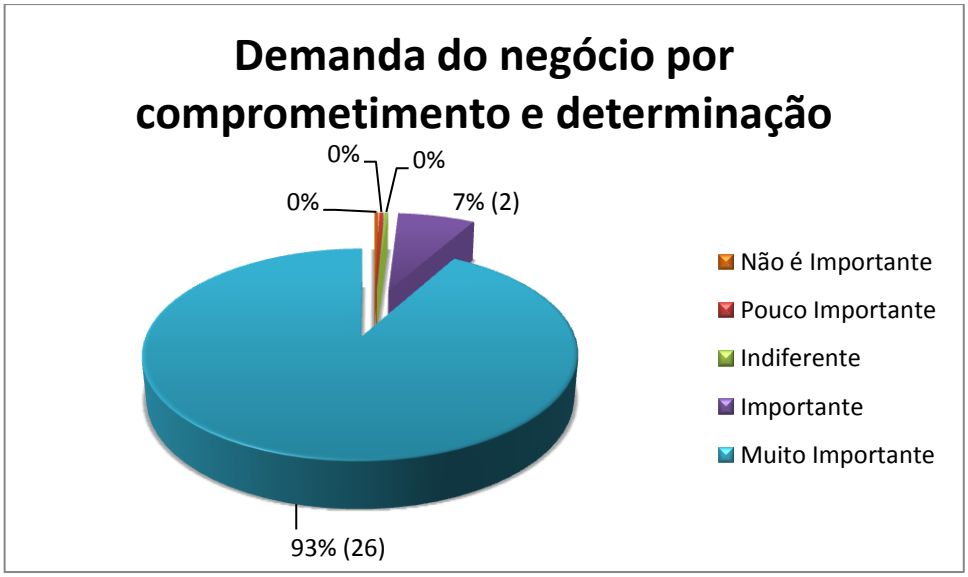

Figura 46 - Importância de ser comprometido e determinado para a realidade da empresa
Fonte: Autor

4.5.6 LIDERANÇA

Quanto ao perfil de liderança, os empreendedores também acreditam que ela é de grande relevância para os negócios, 43% julgam-na como importante e 29% como muito importante. Além disso, a análise também constata a defasagem entre o grau de liderança do empreendedor e sua demanda pela empresa. Seis entrevistados apresentaram essa diferença. Eles reconhecem que não possuem, de maneira significativa, capacidade de liderar, mas revelam que buscam em suas equipes, sócios ou até se superam para que esta ausência não influencie negativamente em sua organização.

Destaca-se, portanto, o poder de autoavaliação dos empreendedores, seu senso crítico e consciência sobre suas limitações. Além disso, buscam aprimorá-las e, caso não seja possível, procuram alternativas, como membros capacitados ou sócios com esses perfis.

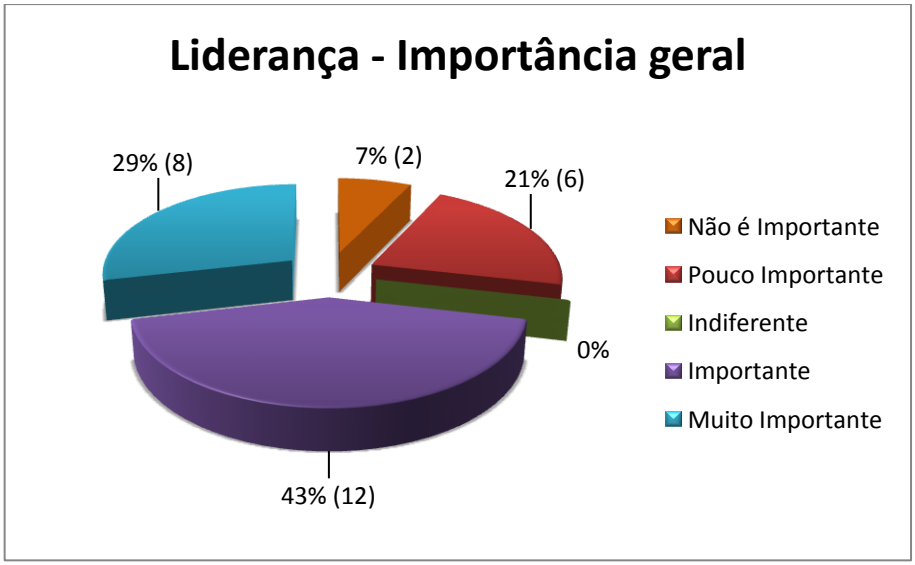

Figura 47 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à liderança
Fonte: Autor

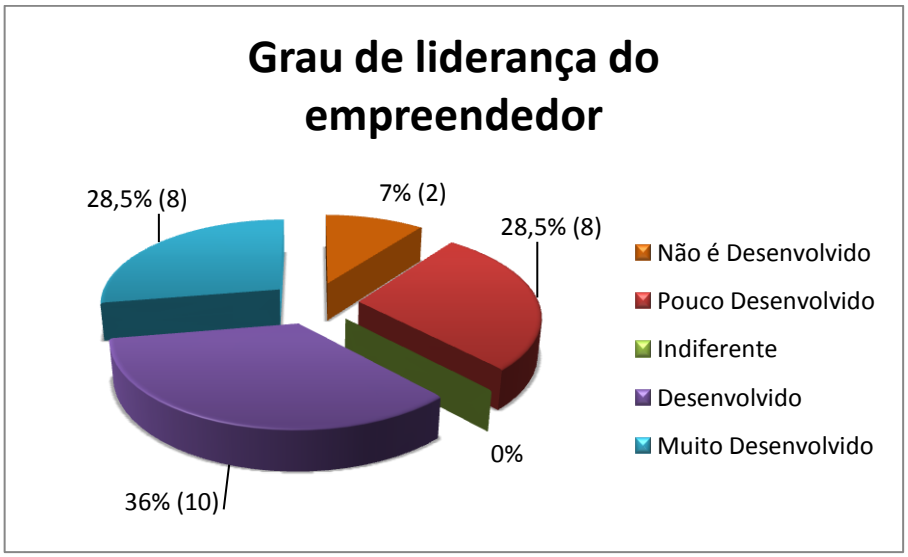

Figura 48 - Autoavaliação do empreendedor em relação à capacidade de liderar na empresa
Fonte: Autor

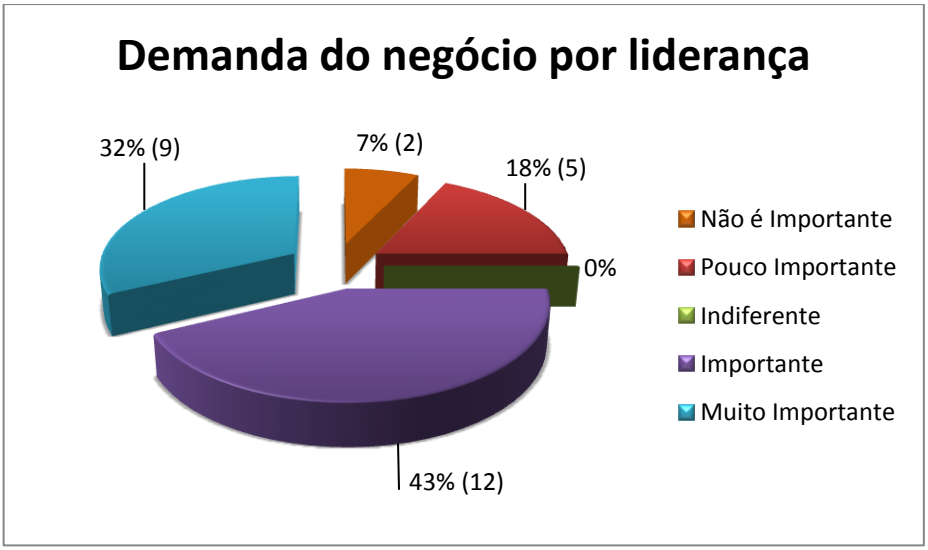

Figura 49 - Importância de ser líder para a realidade da empresa
Fonte: Autor

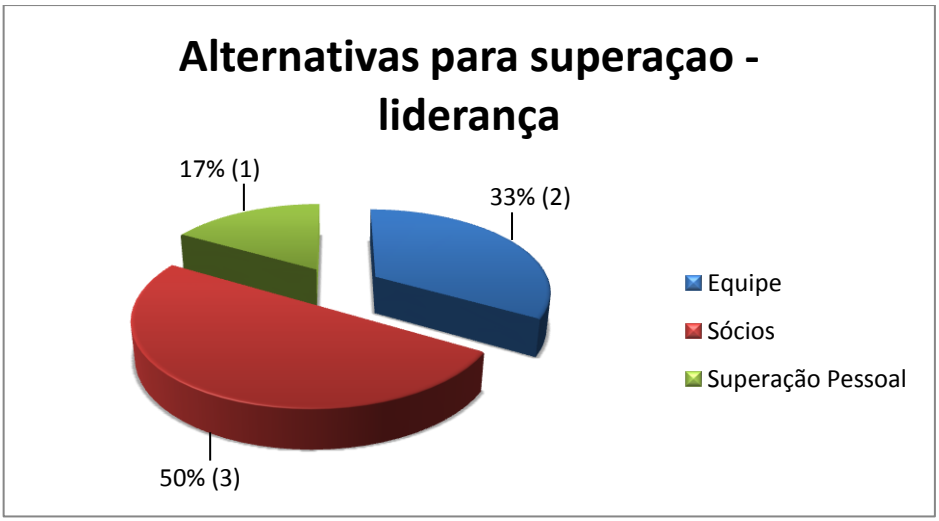

Figura 50 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à liderança
Fonte: Autor

4.5.7 OPORTUNIDADES

De acordo com os empreendedores, as oportunidades são fundamentais para que a empresa mantenha seus negócios, busque novos mercados e permaneça competitiva. No entanto, eles também afirmam que algumas atividades requerem maior ou menor grau de atenção e aproveitamento dessas oportunidades. Como já levantados em outros tópicos, os mercados mais competitivos ou aqueles mais dinâmicos, que exigem dos empreendedores estarem atualizados e que suas organizações sejam inovadoras, também exigem grande atenção às novas oportunidades.

Os dados extraídos da pesquisa revelam que 68% dos empreendedores consideram a capacidade de visualizar e aproveitar as oportunidades como importante ou muito importante. Alguns também possuem consciência em relação à sua limitação desta capacidade e, por isso, buscam, sobretudo em sua equipe, alternativa para isso.

Para algumas empresas, as novas oportunidades são tão importantes que elas possuem setores ou equipe de pessoas dedicadas a analisar e buscar novas alternativas, desenvolver novos produtos e serviços e atingir novos mercados. Essas empresas são aquelas nas quais seus donos, os empreendedores, se apoiam em sua equipe para visualizar e aproveitar oportunidades.

Um, dos oito intra-empreendedores entrevistados, revelou ser indiferente à capacidade de aproveitar novas oportunidades.

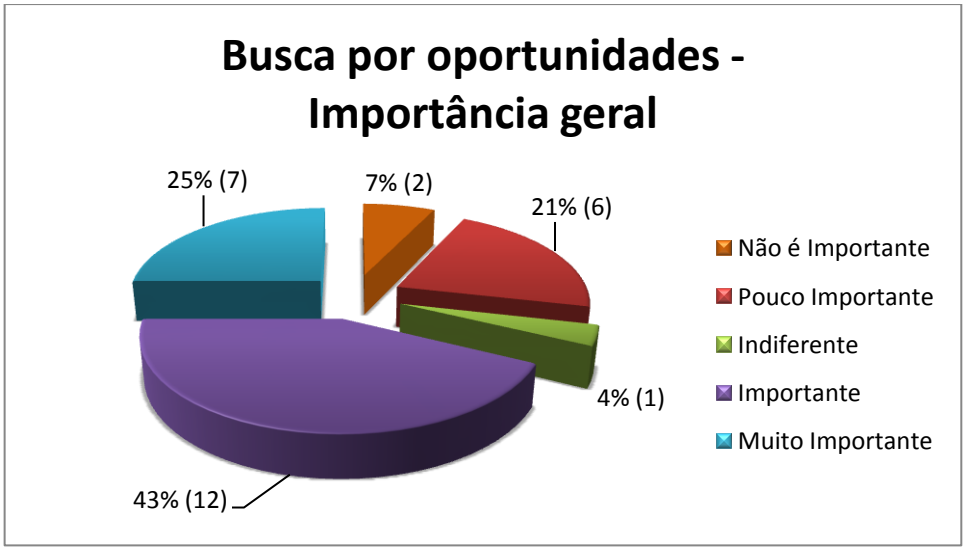

Figura 51 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à capacidade de visualizar e aproveitar as oportunidades
Fonte: Autor

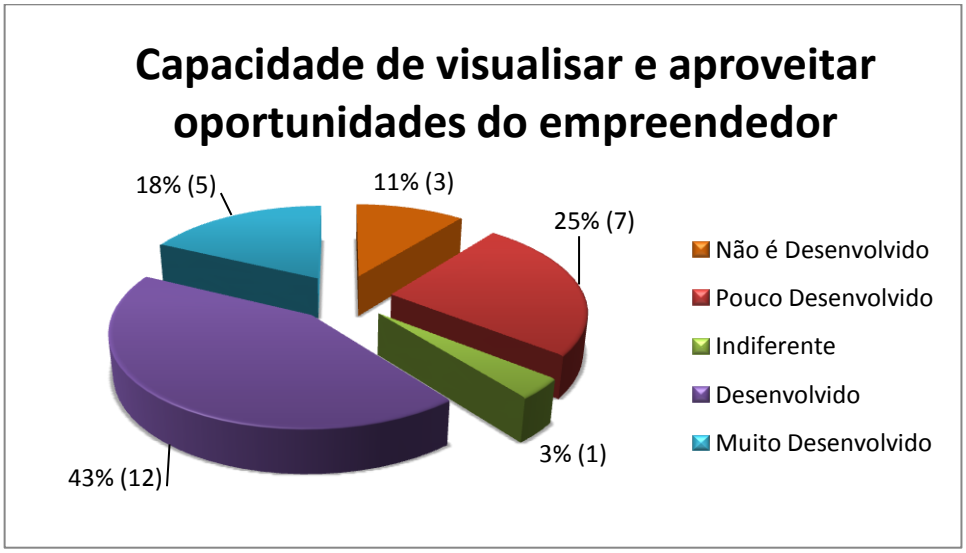

Figura 52 - Autoavaliação do empreendedor em relação à capacidade de visualizar e aproveitar oportunidades
Fonte: Autor

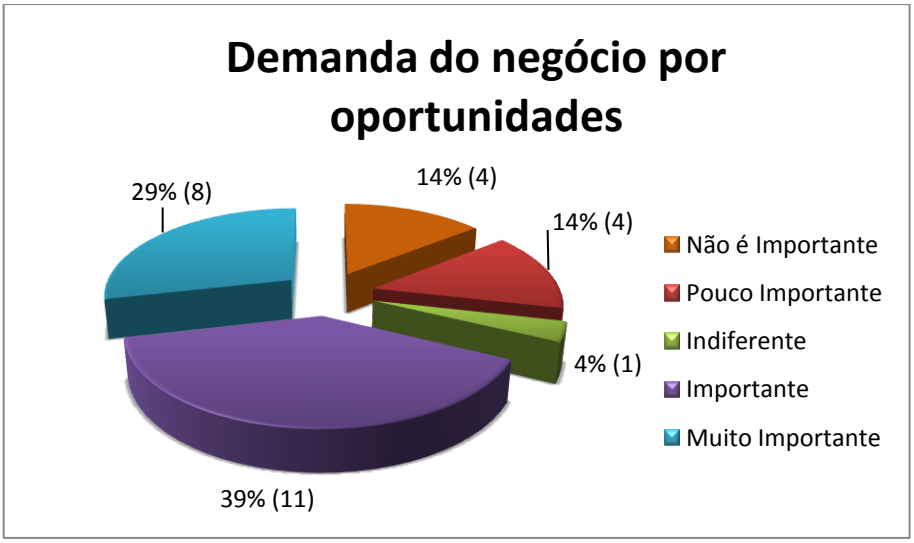

Figura 53 - Importância de aproveitar novas oportunidades para a realidade da empresa
Fonte: Autor

Figura 54 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de aproveitar novas oportunidades
Fonte: Autor

4.5.8 SOCIEDADE

Os empreendedores consideram de extrema importância para a empresa possuir mais de um sócio. Eles afirmam que os sócios são fundamentais, não apenas nas divisões de responsabilidades, funções e atividades do dia a dia, mas também os enxergam como pessoas que fazem somar, com características pessoais diferentes e, na maioria das vezes, complementar às suas, com outras visões e conhecimentos.

A relevância da sociedade de maneira geral, além de sua importância para a organização, é apresentadas nos gráficos a seguir, com valores de 80% para aqueles que a consideram importante ou muito importante e o mesmo valor para a importância exigida pelo negócio. Há também um gráfico distinguindo aqueles empreendedores que possuem dos que não possuem sócios.

Cabe lembrar que os intra-empreendedores, neste caso, não fizeram parte do universo da pesquisa.

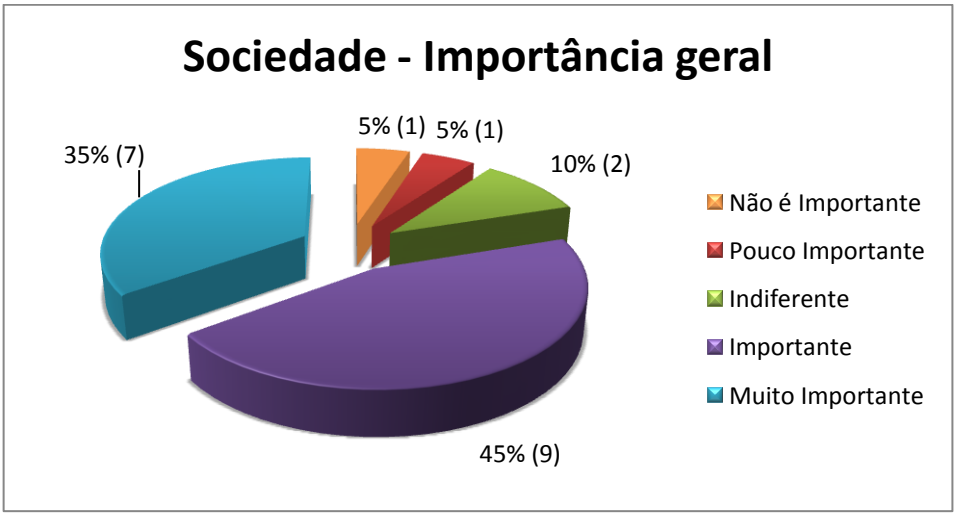

Figura 55 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação à sociedade
Fonte: Autor

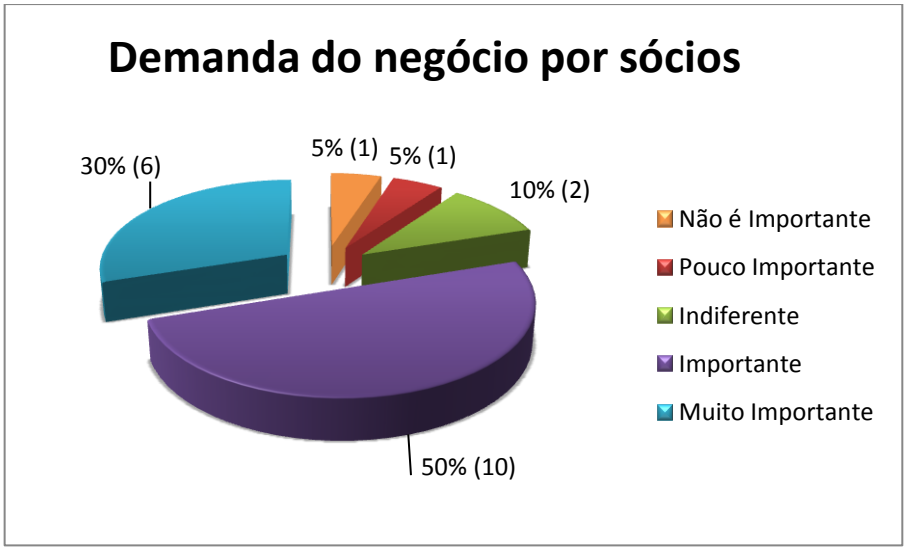

Figura 56 - Importância de se possuir sócios para a realidade da empresa
Fonte: Autor

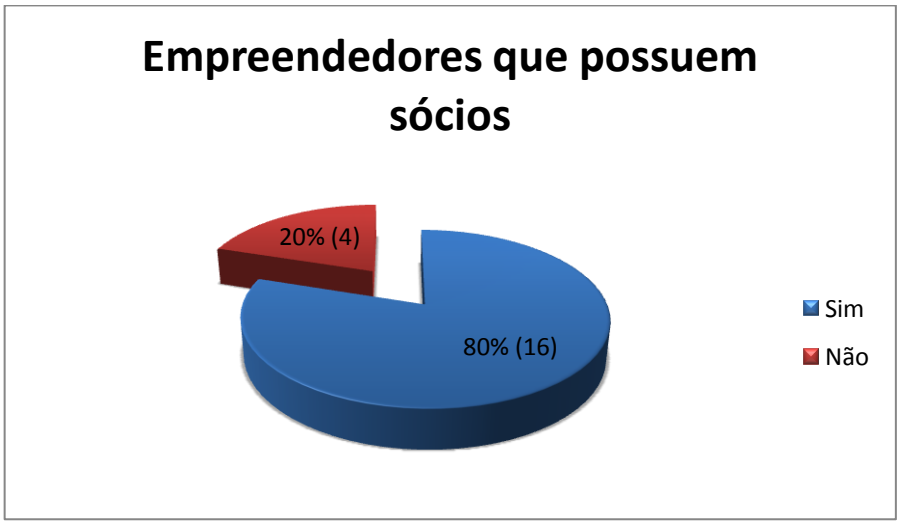

Figura 57 - Empreendedores entrevistados que possuem sócios
Fonte: Autor

4.5.9 PLANEJAMENTO

Assim como a análise realizada no item 4.3.1 revelou que todos os empreendedores e suas empresas, atualmente, realizam planejamento, sendo 86% fazendo-o formalmente e 14% informalmente, a análise sobre a importância que os entrevistados dão ao planejamento também é extremamente bem conceituada. 96% consideram importante ou muito importante

realizar planejamento de forma geral, além disso, demonstram que o consideram fundamental para o dia a dia da empresa: 96% acreditam que, para seu negócio, é importante ou muito importante se planejar.

Pode-se notar também, que o empreendedor possui senso crítico em relação à sua capacidade de planejar e, por isso, conta sobretudo com sua equipe para suprir essa falta. Os entrevistados afirmam que há equipes destinadas a realizar os planos da empresa, analisar os resultados e definir os objetivos futuros. Alguns também contam com empresas de consultorias específicas para auxiliá-los nesta questão.

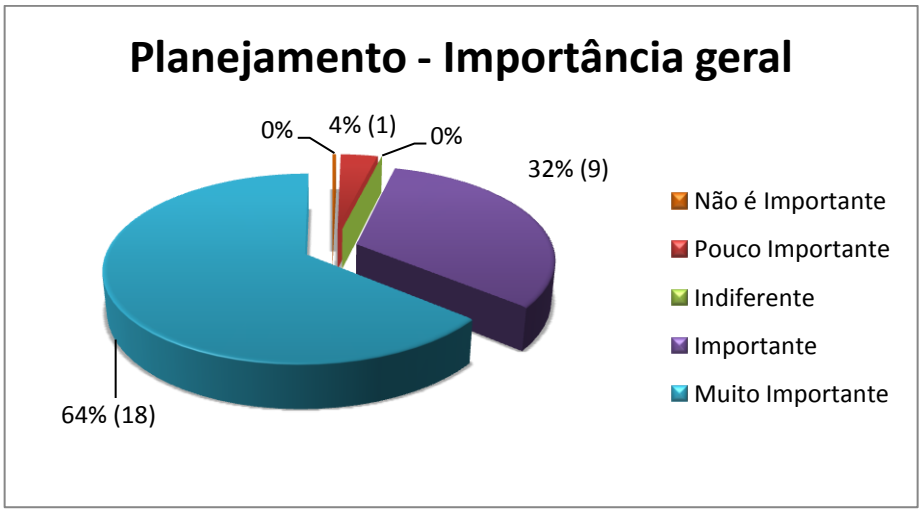

Figura 58 - Importância geral classificada pelos empreendedores em relação ao planejamento
Fonte: Autor

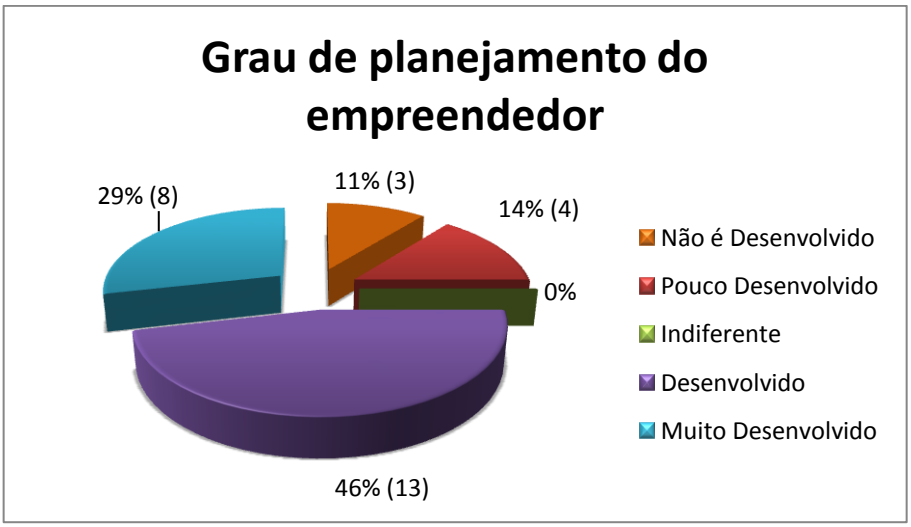

Figura 59 - Autoavaliação do empreendedor em relação à sua capacidade de se planejar
Fonte: Autor

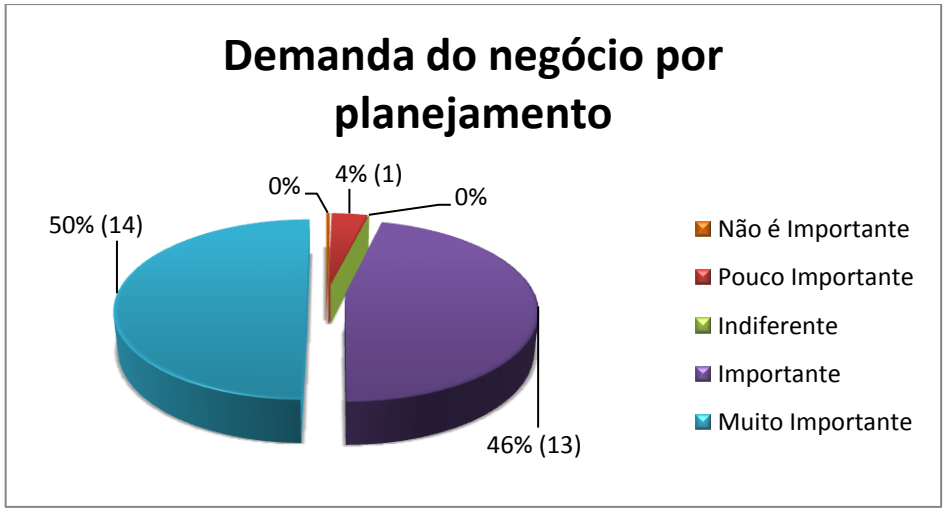

Figura 60 - Importância do planejamento para a realidade da empresa
Fonte: Autor

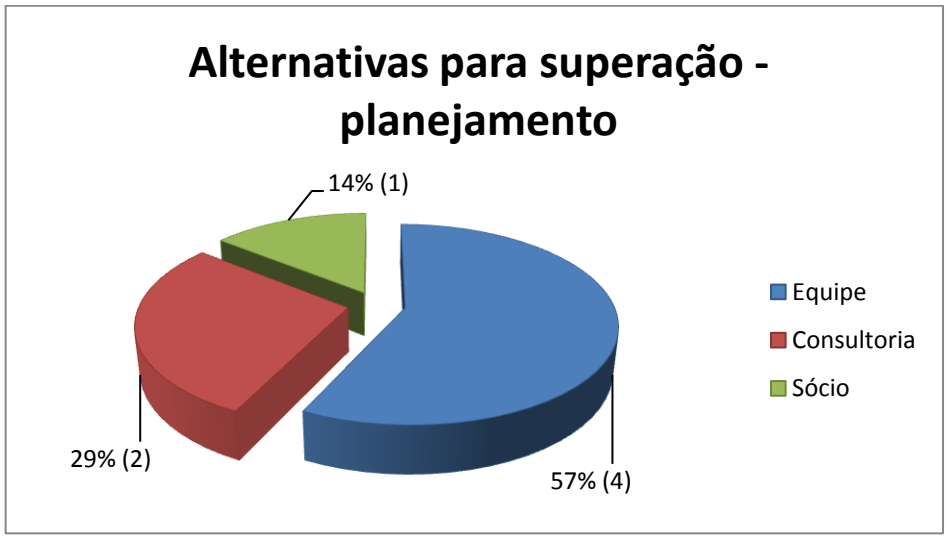

Figura 61 - Alternativas buscadas pelos empreendedores para superar a diferença entre sua aptidão pessoal e a demanda exigida pela empresa em relação à capacidade de planejamento
Fonte: Autor

4.6 AMBIENTE EMPREENDEDOR

Como abordado no item 2.3.3 por Hirisch (2009), é fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo por parte dos colaboradores da empresa que o ambiente, a cultura, as diretrizes e o apoio dos gestores sejam propícios ao desenvolvimento

desta característica em toda equipe da organização. Procurou-se, portanto, entender se, para os intra-empreendedores, sua empresa proporciona um ambiente empreendedor e, no caso de afirmativo, quais são os principais fatores que, na opinião deles, são os mais importantes para isso.

Os resultados da pesquisa revelam que todos os entrevistados consideraram seus ambientes como empreendedores. Além disso, como fatores principais que proporcionam a prática empreendedora dentro da organização, merecem destaques a cultura, diretrizes, liberdade, apoio, flexibilidade e incentivos dados pela organização ao tema. Além disso, aspectos financeiros como remuneração variável e participação nos resultados também são considerados importantes pelos colaboradores.

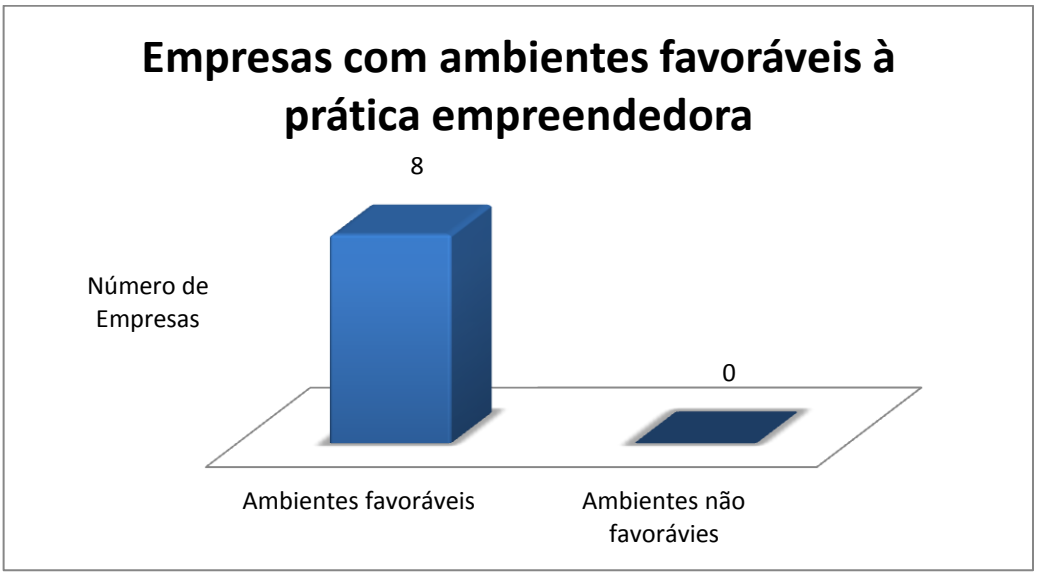

Figura 62 - Intra-empreendedores que consideram o ambiente de suas empresas favoráveis à prática empreendedora
Fonte: Autor

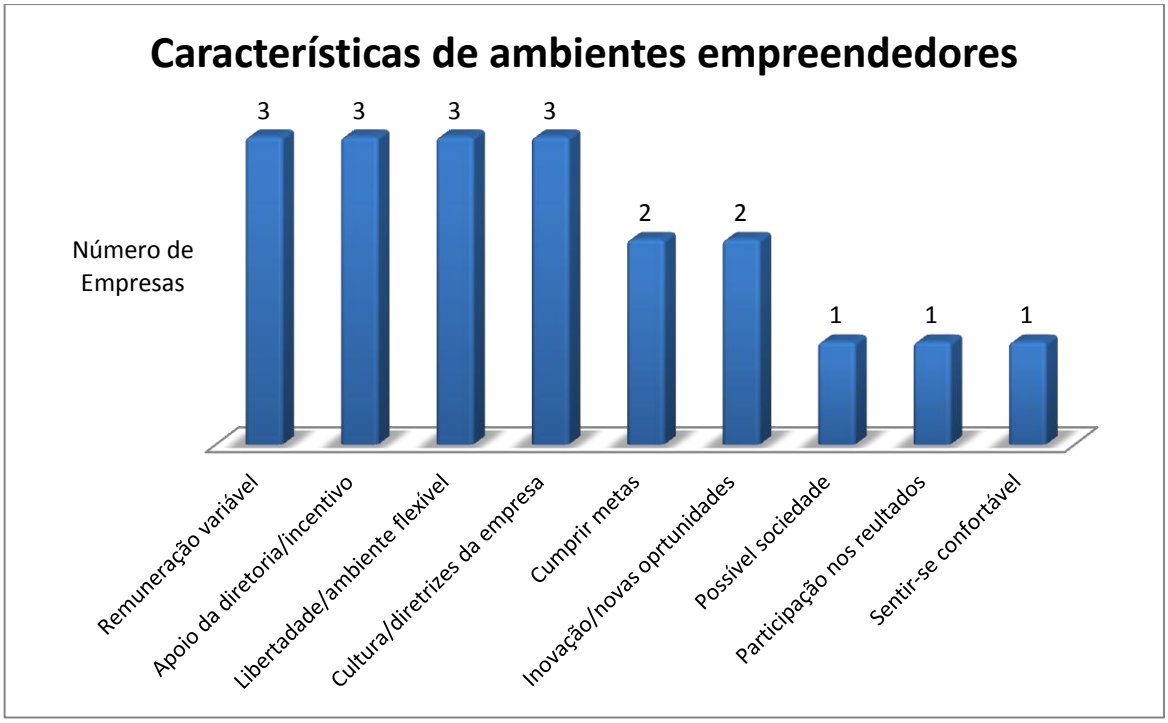

Figura 63 - Principais características citadas pelos intra-empreendedores como fundamentais para um ambiente propício à prática empreendedora
Fonte: Autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é mais do que aspectos comportamentais, características pessoais ou ambientes propícios, na verdade ele é a soma de todos estes fatores. Os aspectos comportamentais, como comprometimento, dedicação, iniciativa e persistência, as características individuais como capacidade de correr riscos, autoconfiança, liderança e criatividades e os fatores ambientais como incentivo, apoio, cultura organizacional e remunerações variáveis são os combustíveis necessários para alavancar a atividade empreendedora. É interessante notar que esses fatores podem ser conquistados a partir de ambientes adequados, superados em relação às características pessoais e trabalhados a respeito dos fatores comportamentais.

As figuras centrais do estudo, os empreendedores, fundadores e gestores de suas empresas e os intra-empreendedores, colaboradores de destaques dentro de suas organizações, apresentam grande parte dessas características, variando entre seus diferentes perfis. São conscientes de suas limitações e procuram sempre desenvolvê-las. Os empreendedores, por exemplo, dão grande importância as características comportamentais, possuem algumas pessoais e se apoiam, sobretudo nos sócios, nas equipes e na própria superação pessoal para suprir eventuais dificuldades. Os empreendedores corporativos, por sua vez, são, primeiramente, fruto do ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento do empreendedorismo, proporcionado pelas organizações nas quais trabalham. Além disso, também possuem os aspectos comportamentais desenvolvidos e procuram se especializar cada vez mais naquelas características que já possuem destaque, tornando-se referência em determinadas funções dentro das empresas.

O empreendedorismo não é representado por um perfil único e imutável. Na verdade ele pode, e deve, ser incentivado e trabalhado tanto pelas empresas, para a formação dos intra-empreendedores, quanto pelo Estado, que pode impulsionar o surgimento de novos empreendedores. É fundamental, portanto, entender os fatores que levam ao surgimento das atividades empreendedoras e, por conseguinte, nas diferentes esferas, incentivar esta atividade. O resultado será o surgimento de novas empresas e de empresas mais antigas mais inovadoras, eficientes e competitivas, culminando, dessa forma, com o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma população.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. **Capital Social e Empreendedorismo Local.** In: REDESIST, 2002, Rio de Janeiro.

BYGRAVE, WILLIAM D.; HOLER, CHARLES W. **Theorizing about Entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, N° 2, Winter, 13-22, 1991.

CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.A.C. **Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization**. The Academy of Management Review, vol. 9, n. 2, April 1984.

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades sobre o empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsiever, 2007.

DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS**. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** – 4.ed. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILION, LOUIS JACQUES. **Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos distintos porém complementares.** Workshop do SOFSTART, Brasil, 1997. In: DOLABELA, F. Empresa Emergente de Base Tecnológica: Consições internas e ambientes de sucesso. IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadores de Empresas. Porto Alegre, set. 1999.

FILION, LOUIS JACQUES. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietárias-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GASPAR, FERNANDO ANTÓNIO DA COSTA**. O Estudo do Empreendedorismo e a Relevância do Capital de Risco.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 7, nº 3. p. 191-200. Set./Out., 2008.

GIMENEZ, F.A.P.; FERREIRA, J.M.; RAMOS, S.C**. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg.** In: ENCONTRO DA ANAPAD, 33., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008. p1.

HISRICH, P. **Entrepreneurship, entrepreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance**. HISRICH, Robert D. (org.). Lexington. Lexington Books, 1986, pp. 18-25.

HISRICH, R.D. e PETER, M.P**. Entrepreneurship**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4ª Ed., 1998.

HISICH, R.D.; PETERS, M.P. e SHEPHERD, D.A, **Empreendedorismo** – 7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

KOTTER, J. P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, nov.-dez. 1982, vol. 60, n.6 pp. 156-167.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986, n. 3, PP. 5-57.

MOORE, C. **Understanding Entrepreneurial Behavior**. In: PEARCE II, J.A. e ROBINSON JR., R.B., Academy of management best papers proceedings, Forty-sixty, Annual Meeting of the Academy of Management: Chicago, 1986.

SHUMPTE, J. **The Theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

SMILOR, R. W.; GILL JR., M.D. **The new business incubator: Lexington Books**, 1986.

STEWART, ALEX. **A prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, N°2,Winter, 71-92, 1991.

STEWART, R. **A model for understanding managerial jobs and behavior**. Academy of Management Review, 1982, vol. 7, n. 1, pp. 7-13.

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4ª ed., 1994.

WALTER, S.; WHITTE, A; TONTINI, G; SCHIMIDT, C; DORNELAS, J. **Empreendedor *startup* X empreendedor corporativo: um enfoque na literatura sobre suas semelhanças e diferenças.** Gestão em Empreendedorismo, 1, Blumenau, Nova Letra, 2005.

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E MECÂNICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

QUESTIOÁRIO BASE PARA TRABALHO DE PESQUISA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E O PERFIL EMPREENDEDOR

Elaborado por: FILIPE LIMA BARROS

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo mantido o sigilo das informações pessoais dos entrevistados e o nome de suas empresas.

Pesquisa Número _____

Classificação:

( ) Empreendedor ( ) Empreendedor Corporativo

- Nome do entrevistado

  _____

  _____

- Nome da empresa

  _____

  _____

- Contato

  _____

  _____

PARTE I – CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

- **Em Relação à Empresa**

1. Ramo de atividade
   ( ) Industrial
   ( ) Prestação de Serviços
   ( ) Comercial

   _____

   _____

2. Setor de atividade

   _____

   _____

   _____

3. Porte (Baseado no faturamento anual)
   ( ) Micro (Até R$120.000,00)
   ( ) Pequena (Acima de R$ 120.000,00 até R$ 1.200.000,00)
   ( ) Média (Acima de R$ 1.200.000,00 até R$ 300.000.000,00)
   ( ) Grande (Acima de R$ 300.000.000,00).

   _____

   _____

4. Número de funcionários

   _____

   _____

5. Idade

   _____

   _____

- **Em Relação ao Empreendedor**

1. Cargo que ocupa (Função que exerce no dia a dia)

   _____

   _____

2. Tempo de trabalho na empresa

   _____

   _____

3. Possui experiência(s) passada(s) em outro(s) negócio (s)? (Empreendedor)
   Já trabalhou em outra(s) empresa(s)? (Intra-Empreendedor)

   _____

   _____

4. Grau de escolaridade do entrevistado
   ( ) Fundamental
   ( ) Médio
   ( ) Técnico
   ( ) Universitário
   ( ) Especialização
   ( ) MBA
   ( ) Mestre
   ( ) Doutor

   _____

   _____

PARTE II – CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR/PERFIL EMPREENDEDOR

1. Quais foram suas motivações iniciais durante o processo de abertura do seu negócio, ou seja, quais foram suas motivações para empreender? (Exclusiva para os empreendedores)

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

2. Quais são suas motivações para empreender diariamente, ou seja, quais são suas motivações, atualmente, para gerenciar e desenvolver suas atividades dentro da organização?

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

3. Fez planejamento durante o processo de abertura do negócio? (Exclusiva para empreendedores)

   ( ) Sim

   ( ) Planejamento Formal ( ) Informal

   ( ) Não

   _____
   _____
   _____
   _____

4. Atualmente, a empresa realiza algum tipo de planejamento?

   ( ) Sim

   ( ) Planejamento Formal ( ) Informal

   ( ) Não

   _____

   _____

   _____

   _____

5. A lista a seguir contempla as principais características empreendedoras citadas pela literatura especializada. Para você, baseado em suas experiências pessoais e profissionais, quais dentre essas características são as mais importantes para se obter sucesso nos negócios?

( ) Ambição
( ) Autoconfiança
( ) Autocontrole
( ) Buscar Informação
( ) Comprometimento
( ) Correr Riscos
( ) Criativo
( ) Determinação
( ) Retorno Financeiro
( ) Energia/Entusiasmo
( ) Independência/Autonomia
( ) Iniciativa
( ) Inovador
( ) Liderança
( ) Possuir metas
( ) Visualizar oportunidades
( ) Persistência
( ) Poder
( ) Positivismo
( ) Realização
( ) Rede de contatos
( ) Responsabilidade
( ) Tolerar Incertezas

6. A seguir são colocadas as principais características e ações fundamentais presentes no processo empreendedor. Julgue-as, conforme a classificação indicada, primeiramente em relação à sua opinião sobre a relevância da característica ou ação associada aos negócios de uma maneira geral, em seguida em relação à sua própria aptidão desta mesma questão e, por fim, à sua relevância em relação à sua empresa, ou seja, a importância dessa questão para o seu negócio.
   Caso o grau de sua aptidão seja menor que o grau de relevância para a empresa, será necessário que você responda se algo é feito para minimizar esta diferença.

6.1. Conhecimento Formal

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir conhecimento formal? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica o seu grau de instrução, ou seja, quão desenvolvida você considera ser sua formação? ( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância do seu conhecimento formal para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual o grau de importância do empreendedor possuir conhecimento formal para executar suas funções no dia a dia de sua empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.2. Importância de se atualizar – Participar de cursos, congressos, seminários, encontros.

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor estar sempre buscando se atualizar? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Quão desenvolvida está sua capacidade de se atualizar, ou seja, como você classifica sua procura e participações em congressos, seminários, encontros e cursos que visem atualizar suas informações a respeito de seu ramo de atividade? ( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância se atualizar para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual o grau de importância do empreendedor estar sempre atualizado para executar suas funções no dia a dia de sua empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.3. Rede de Contatos

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir uma boa rede de contatos? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica a sua rede de contatos, ou seja, quão desenvolvida é sua capacidade se relacionar com clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores, outros empreendedores?( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância da rede de contatos para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual o grau de importância do empreendedor possuir boa rede de contatos para executar suas funções no dia a dia de sua empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.4. Capacidade de Correr Riscos

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir capacidade de correr riscos? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica a sua capacidade de correr riscos, ou seja, quão desenvolvida é sua propensão ao risco?( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância da capacidade de correr riscos para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, sua empresa exige que você corra riscos? Apesar do risco ser inerente à vários, se não todos os negócios, qual o grau de importância sua empresa demanda em relação a capacidade de correr riscos?

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.5. Dedicação e Comprometimento

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir dedicação e comprometimento para com a empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica seu grau de dedicação e comprometimento, ou seja, quão desenvolvida é sua capacidade se dedicar e se comprometer em prol da organização? ( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância do comprometimento e da dedicação seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual o grau de importância do empreendedor possuir comprometimento e dedicação para com a empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.6. Liderança (Capacidade de recrutar e motivar equipes)

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor ser líder? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica seu grau liderança, ou seja, quão desenvolvida é sua capacidade de liderar, recrutar e motivar equipes? ( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância da liderança para seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual o grau de importância do empreendedor possuir capacidade de liderar dentro de sua organização? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.7. Capacidade de Visualizar e Aproveitar Oportunidades

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir capacidade de visualizar e aproveitar oportunidades? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica a sua capacidade de visualizar e aproveitar oportunidades, ou seja, quão desenvolvida é esta sua característica?( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância da capacidade de visualizar e aproveitar oportunidades para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, qual a importância para seu negócio são a visualização e o aproveitamento de novas oportunidades?

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.8. Possuir Sócios/Importância da sociedade (Exclusiva para empreendedores)

I. Qual a importância, de maneira geral, do empreendedor possuir sócios, ou seja, qual a importância da sociedade para a empresa? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Você possui sócio(s)?

( ) Sim ( ) Não

III. Qual a relevância de se possuir sócios para o seu negócio ou seja, qual o grau de importância tem a sociedade para sua empresa?

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

6.9. Planejamento

I. Qual a importância, de maneira geral, que você dá ao planejamento? ( )

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

II. Como você classifica a sua capacidade de se planejar, ou seja, quão desenvolvida é esta sua característica?( )

1- Não desenvolvido	2- Pouco desenvolvido	3- Indiferente	4- Desenvolvido	5- Muito desenvolvido

III. Qual a relevância do planejamento para o seu negócio (ou para a empresa que você trabalha), ou seja, para sua empresa, quão importante é estabelecer planejamentos constantes?

1- Não importante	2- Pouco importante	3- Indiferente	4- Importante	5- Muito importante

IV. O que fez/faz para superar essa diferença? (Caso necessário)

_____

_____

_____

7. Você considera que o ambiente, a cultura e as diretrizes presentes na organização em que você trabalha são favoráveis à prática empreendedora? Se sim, quais as características que propiciam um ambiente empreendedor? (Exclusiva para intra-empreendedores)

( ) Sim ( ) Não

_____

_____

_____

_____