



**Dissertação de Mestrado**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE EMPRESAS  
CRIADAS POR NECESSIDADE**

---

**José Eduardo Cimadon**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE EMPRESAS  
CRIADAS POR NECESSIDADE**

---

por

**José Eduardo Cimadon**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**.

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE EMPRESAS  
CRIADAS POR NECESSIDADE**

elaborada por  
**José Eduardo Cimadon**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Janis Elisa Ruppenthal, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Prof. Denis Rasquin Rabenschlag, Dr. (UFSM)**

---

**Prof. Júlio César Mairesse Siluk, Dr. (UNIFRA)**

**Santa Maria, 20 de Agosto de 2008.**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família, que é grande.  
Em número,  
em feitos,  
em dar apoio,  
na compreensão,  
na doação de carinho e sobretudo  
de coração.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Santa Maria.

À minha orientadora Profa. Dra. Janis Elisa Ruppenthal,  
pela orientação e atenção carinhosa e competente.

Aos professores do PPGP da UFSM.

Aos professores, membros da banca examinadora, pela disponibilidade  
e contribuições a este trabalho.

À minha querida esposa Rita, pelo estímulo e cumplicidade.

Aos filhos Carolina e Giordano e ao netinho André, pela inspiração e  
carinho, que dão sentido à nossa história familiar.

Aos meus pais, exemplos de persistência e comprometimento.

Aos colegas que participaram dessa aventura, pelo companheirismo e  
amizade, durante o curso, viagens e festas.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram com a expansão  
de meus saberes. O que, de alguma forma, me trouxe até este  
momento.

Sobre a intuição:

***“Vários estudos sobre o cérebro deixam claro que a intuição não é algo mágico e misterioso, mas o resultado de processos neuronais que, cedo ou tarde, entenderemos”.***

Alfin Toffler

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

### **EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DE EMPRESAS CRIADAS POR NECESSIDADE**

Autor: José Eduardo Cimadon  
Orientadora: Profa. Janis Elisa Ruppenthal, Dra.  
Local e Data da Defesa: Santa Maria, 20 de Agosto de 2008.

O ofício de criar empresas é inerente aos empreendedores. Porém, muitos as criam por necessidade, potencializando a dificuldade de sua gestão. Neste trabalho, busca-se conhecer, compreender e compartilhar os aprendizados de empresários que venceram essas dificuldades. Teoricamente a partir dos trabalhos de Dolabela, Fillion, Baron & Shane e Sternberg, que tratam dos processos empreendedoriais. E pragmaticamente, com o estudo de caso de empreendedores por necessidades que criaram empresas, desenvolveram características empreendedoras e lograram sucesso. Da síntese dessas teorias e práticas, surge um modelo de atuação empreendedora que, pretende-se, norteie outros empresários em situação semelhante. Orientado pelas teorias, o entrevistador ouviu, compilou, relacionou e comentou os depoimentos dos empresários entrevistados. Ao final, observou-se que ter seu próprio negócio os motivou, e a atenção aos *feedbacks* e estímulos externos os transformou. Enquanto desenvolviam experiências empreendedoriais, essas pessoas, influenciadas por diferentes modelos de atuação, tiveram os seus alterados. A análise das informações orienta para o fato de que o processo empreendedor foi desenvolvido e estabeleceu-se a partir das experiências vividas por esses empresários, assim como os eventos mencionados nas teorias. Pode-se dizer que suas atitudes catalisaram as mudanças, caracterizadas pela coerência e assertividade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo por necessidade; Processo Empreendedorial; Inteligência empreendedorial.

## **ABSTRACT**

The Master's Degree Dissertation  
Production Engineering Post Graduation Program  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **ENTREPRENEURSHIP ON MANAGEMENT OF ENTERPRISE CREATED BY NECESSITY**

Author: José Eduardo Cimadon  
Advisor: Profa. Janis Elisa Ruppenthal, Dra.  
Place and Date of Defense: Santa Maria, 20 de August de 2008.

The trade of creating companies is inherent to the entrepreneurs. However, many of them create the enterprises by necessity, making the difficulty of their management potential. In this paper, it is aimed to know, understand and share the learning of entrepreneurs who overcame these difficulties. Theoretically after the works of Dolabela, Filion, Baron & Shane and Stenberg who deal with the entrepreneurial processes. And, pragmatically, with the case study of entrepreneurs by necessities, who have created enterprises, developed entrepreneur characteristics and succeeded. From the synthesis of these theories and practices, it is emerged a standard of an entrepreneur performance that, it is intended, guides other entrepreneurs who are in a similar situation. Orientated by theories, the interviewer listened, compiled, related and commented the deposition of interviewed entrepreneurs. In the end, it has been noticed that having their own business made them motivated, and the attention to the feedbacks and external stimulus has transformed them. Whereas developing entrepreneurial experiences, these people, influenced by different standards of performance, have had their own standards altered. The information analysis advises about the fact of entrepreneurial process has been developed and it was established after the experiences lived by these entrepreneurs, as well as the events which are mentioned in the theories. It may be said that their attitudes have catalyzed the changes, which are characterized by coherence and assertiveness.

**Key words:** Entrepreneurship by Necessity; Entrepreneurial Process; Entrepreneurship Intelligence.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades do processo gerencial dos empreendedores.....	24
Quadro 2 - Atividades do processo gerencial dos operadores.....	25
Quadro 3 - Os três níveis de relações.....	34
Quadro 4 - Atalhos mentais.....	41
Quadro 5 - Identificação das empresas selecionadas.....	59
Quadro 6 - Características dos empresários entrevistados.....	60
Quadro 7 - Elementos das teorias empreendedora dos sonhos e visionária.....	61
Quadro 8 - Elementos da teoria visionária.....	62
Quadro 9 - Elementos da teoria visionária.....	62
Quadro 10 - Sobre a existência de um plano de negócios.....	63
Quadro 11 - Competências, ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências empreendedorais.....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três categorias de visão. ....	28
Figura 2 - Elementos de suporte ao processo visionário.....	31
Figura 3 - O reconhecimento de oportunidades e os processos envolvidos. ....	39
Figura 4 - Inteligência empreendedorial .....	46
Figura 5 - O papel central da informação no reconhecimento das oportunidades. ...	49
Figura 6 - Teoria da detecção dos sinais e reconhecimento de oportunidades.....	50
Figura 7 - Teoria do foco regulador .....	52
Figura 8 - Representação esquemática dos elementos que compõem o processo empreendedorial. ....	69
Figura 9 - Modelo de ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências gerenciais e conquista do sucesso empreendedorial.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do trabalho .....	13
1.2 Tema e problema .....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Relevância e justificativa .....	17
1.5 Delimitação do trabalho.....	18
1.6 Estrutura do Trabalho.....	18
<b>2 O PROCESSO EMPREENDEDORIAL .....</b>	<b>20</b>
2.1 O Empreendedorismo e os Empreendedores .....	20
2.2 Modelos Conceituais .....	25
2.2.1 Teoria Empreendedora dos Sonhos.....	25
2.2.2 A Teoria Visionária .....	27
2.2.3 O plano de negócios .....	35
2.5 A inteligência empreendedorial .....	37
2.5.1 Geração de novas idéias.....	39
2.5.2 A Criatividade .....	42
2.5.3 O Processo de reconhecimento de oportunidades.....	47
2.5.4 Percepções adicionais da ciência cognitiva no reconhecimento de oportunidades.....	50
<b>3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	54
3.2 Procedimentos e instrumentos de pesquisa.....	56
3.3 A coleta das informações .....	58

<b>4 PERFIL EMPREENDEDORIAL .....</b>	<b>59</b>
4.1 Primeira entrevista .....	59
4.1 Segunda entrevista .....	63
<b>5 APRESENTAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>68</b>
5.1 Os Elementos .....	68
5.2 O Modelo .....	70
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>74</b>
6.1 Sugestões Para Trabalhos Futuros .....	77
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>83</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do trabalho

Há vários anos o Brasil tem se posicionado no topo das listas dos países mais empreendedores do mundo. O empreendedorismo promove o crescimento, que estimula à concorrência, aumenta a competitividade e orienta as empresas para a melhoria contínua. Esse conjunto de eventos leva as pessoas a contarem com maior geração e oferta de conforto e com melhorias na qualidade de vida.

Estar no topo das listas dos países mais empreendedores do mundo é um indicador de que o país possui um ambiente propício à criação de novas empresas, de que está havendo crescimento econômico e aumento na renda regional. Esta situação orienta as pessoas para o desenvolvimento e para a aplicação de suas competências, diminui a dependência dos empregos tradicionais enquanto estimula o surgimento de novas empresas.

Porém, em muitos países, e isso inclui o Brasil, um fenômeno indesejado, contribui de forma significativa para que esse posicionamento, no topo das listas dos países mais empreendedores, aconteça e se mantenha. Tal fenômeno reflete o fato de que grande parte das novas empresas são criadas por necessidade. Várias situações contribuem para que isso aconteça. Entre as principais, está a de que esses novos empresários criadores dessas novas empresas já não possuem a antiga ocupação e renda e agora precisam extrair, ou complementar, seu sustento de uma outra atividade. Essa necessidade, em geral, é causada por um ou mais fatos inesperados como, por exemplo, demissão do emprego, fechamento da empresa ou aposentadoria compulsória. Dornelas (2005, p. 17 e 18) cita outros motivos que contribuíram para a elevação das altas taxas de insucesso de novos empresários: “[...] criação de negócios pontocom entre os anos de 1999 e 2000” e “[...] os que herdaram os negócios dos pais ou parentes e que dão continuidade a empresas criadas há décadas”.

As mudanças mundiais ocorridas nas últimas décadas do século XX, e ainda presentes nestes primeiros anos do século XXI, tendo como causa principal o fato e

os efeitos da globalização, alteraram as relações entre os atores envolvidos no trabalho e na produção de bens e serviços.

As conseqüências deste fenômeno, tido como incontrolável, e nem sempre percebido e/ou compreendido pela grande maioria dos envolvidos, trouxe conseqüências indesejáveis para empresários e empresas desatentos ou despreparados. Estes, ao não adotarem procedimentos de gestão adequados à nova realidade, principalmente no que se refere á necessária redefinição nos papéis dos atores envolvidos, praticamente decretaram o desaparecimento de suas empresas.

Acredita-se que este cenário estimulou a geração de novos desempregados que, ao se perceberem nessa situação, migraram para a posição de novos empresários. Os já qualificados para empreender identificaram, investigaram e aproveitaram oportunidades disponíveis para criar uma empresa ou iniciar um novo negócio. Outros, mesmo sem o preparo adequado, sem analisar a viabilidade ou possuírem um plano de ação confiável, com pouca capacidade para empreender e, em alguns casos, nenhuma afinidade com a nova atividade – mais como opção para fazer frente às suas necessidades financeiras e menos para aproveitar uma oportunidade –, depositaram na criação de uma nova empresa ou no desenvolvimento de um novo negócio suas esperanças de recomposição orçamentária pessoal.

A existência desses dois grupos diferenciados pela motivação para empreender, tornou-se evidente através da inevitável comparação entre empresários experientes e os inexperientes, ocorrida nos freqüentes contatos realizados nas consultorias empresariais e nos trabalhos em Associações Comerciais. E, ainda com maior evidência, entre os participantes de cursos de capacitação, promovidos por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, entre outros. Fillion (1999, p. 20) destaca a existência dessas duas categorias de empreendedores: “os empreendedores voluntários e os involuntários”. Essa dicotomia torna-se ainda mais evidente quando se observa a classificação utilizada pelo relatório executivo da Global Entrepreneurship Monitor 2005 - GEM 2005, que conceitua suas diferenças: “Empreendedores por oportunidade: são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial e Empreendedores por necessidade: são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda” (GEM 2005, p. 13). A mesma classificação é utilizada pelos relatórios GEM

2006 e GEM 2007.

O relatório GEM (2005) sugere que as chances de sobrevivência de empresas cuja criação foi orientada pela necessidade são menores que as orientadas por oportunidade. Porém, nem sempre é assim e muitas cumprem o papel para o qual foram criadas. E por que algumas permaneceram e se desenvolveram enquanto outras não? O que esses empresários fizeram de diferente daqueles cujas empresas não sobreviveram? A quais fatores pode-se creditar sua prevalência?

Pesquisadores das áreas do comportamentalismo (Weber, 1930; Mc Clelland, 1971; Timmons, 1973; Pinchot, 1989) e da economia (Cantillon, 1755; Say, 1803, 1815, 1816, 1839; Schumpeter, 1954, 1997, Baumol, 1968, 1990, 1993; Buchanan e Di Pierro, 1980), para citar alguns, têm estudado exaustivamente o comportamento humano e os resultados da forma como as pessoas estabelecem suas relações, consigo mesmo no que se refere ao auto-conhecimento e a auto-estima; com os seus negócios, quanto a forma como se envolvem, e desfrutam ou padecem, nesse relacionamento; e ainda como ambos, ser humano e negócio, relacionam-se com o ambiente em que se dá essa interseção triangular. Entre estes pesquisadores estão os autores dos modelos conceituais que evidenciam o viés empreendedor nesse trabalho: a Teoria Visionária (Filion, 1993); a Teoria Empreendedora dos Sonhos (Dolabela, 2003); o Instrumental - Plano de Negócios (Filion e Dolabela, 2000; Baron e Shane, 2007) e Os Fundamentos Cognitivos do Empreendedorismo (Baron e Shane, 2007; Sternberg, 2004; Mitchell e Busenitz, 2007).

Espera-se, com essa pesquisa, poder avançar no conhecimento dos temas relacionados ao estudo da atuação empreendedora à frente de Micro e Pequenas Empresas - MPE's, particularmente naquelas criadas por necessidade e que continuam gerando trabalho e renda aos seus criadores. Além de propiciar uma oportunidade de reflexão a esses empreendedores, sobre seu modelo de atuação, quando confrontado ao de outros, que têm apresentado desempenho exitoso no processo de criação e gestão de suas MPE's. Fato que vem se acentuando, acompanhado de uma onda de bons resultados financeiros, como os que produziram sessenta mil novos milionários em 2007, no Brasil (DUAILIBI E BORSATO, 2008).

Ao se definir o escopo da pesquisa é necessário levar em conta que o fenômeno comportamental inserido no contexto organizacional em estudo, requer

um recorte específico, por tratar-se dos elementos humanos - empresários, na gestão de suas empresas.

## 1.2 Tema e problema

Este trabalho propõe-se a apresentar um modelo de atuação empreendedora na gestão de empresas criadas por necessidade. Especificamente aquelas criadas para atender às necessidades financeiras básicas de seus criadores, ou seja, na expectativa de que gerariam sua sustentação financeira, fornecendo trabalho e renda.

A pesquisa focaliza-se na intenção de se conhecer quais os comportamentos gerenciais utilizados por esses empresários foram determinantes para seu sucesso e se esses comportamentos estão de acordo com os princípios do empreendedorismo. Termo que derivou de livre tradução da palavra *entrepreneurship*, “e é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999a, p. 43).

Assim, o trabalho de investigar e conhecer os modelos utilizados pelos empresários dessas empresas dá vazão à intenção de se propor um modelo de gestão empreendedora que considere os modelos conceituais, norteadores deste trabalho, os aspectos culturais dos sujeitos da pesquisa, suas relações com os seus negócios e de ambos com o ambiente em que se estabeleceram.

Por conseguinte, o problema a ser investigado neste estudo está configurado nos seguintes questionamentos: Se as práticas de gestão utilizadas nas MPE's, criadas por necessidade e que continuam a gerar trabalho e renda às pessoas que as criaram, estão em consonância com os modelos conceituais que orientam esse trabalho. Se ao reunir as práticas de gestão apresentadas pelos empresários às apresentadas nos modelos conceituais, há sinergia. Isto é, torna-se um modelo útil e utilizável por outros empreendedores que se encontrem na mesma situação. E se o modelo apresentado é passível de execução por empresários que não dispõem de ampla formação escolar.



## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor um modelo de atuação empreendedora na gestão de MPE's criadas por necessidade de ocupação e renda de seus criadores.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Pesquisar e compreender os modelos teóricos que orientam esse trabalho.
- b) Conhecer as práticas de gestão dos empresários das MPE's, objetos do trabalho;
- c) Analisar as práticas de gestão desses empresários, comparativamente aos modelos contidos nas teorias que orientam esse trabalho;

## **1.4 Relevância e justificativa**

Pode-se creditar grande parte da importância deste trabalho à realidade com que se deparam empresários de MPE's, ao criá-las e mantê-las em atividade, num ambiente em que apresentar respostas rápidas e assertivas, diante de situações novas e inesperadas, é determinante para viabilizar suas operações comerciais.

Considerando a elevada taxa de descontinuidade das MPE's, das quais dois terços é devido à "baixa lucratividade do negócio e dificuldade do empreendedor em obter recursos financeiros para desenvolvimento do negócio" (GEM 2007, p. 8). A grande quantidade de MPE's criadas por necessidade, enfatiza a importância de estudar o comportamento de empreendedores que viveram essa situação e obtiveram sucesso.

Considerando que as transformações sociais, políticas, econômicas e

tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, determinaram novos arranjos nas relações interpessoais, sociais e comerciais. O estudo de como os empresários, objetos dessa pesquisa, se movimentam neste cenário, é um assunto que motiva para este trabalho.

Finalmente, outro fator que justifica esta pesquisa, está na escassez de trabalhos que disponibilizem conhecimentos nessa área, favorecendo a sua aplicação nas atividades de gestão de MPE's, semelhantes às pesquisadas.

### **1.5 Delimitação do trabalho**

A delimitação deste trabalho está restrita a quatro situações pontuais e intencionais. A primeira diz respeito à especificidade da proposta da pesquisa, voltada exclusivamente às MPE's criadas por necessidade de seus proprietários. A segunda está relacionada à área de atuação das empresas selecionadas, uma vez que abrangem os ramos de serviços e comércio. Em terceiro, a temporalidade, pois foram entrevistados empresários cujas empresas existem há no máximo dez anos. Finalmente, sua regionalidade, uma vez que todas as empresas estão instaladas, e desenvolvem suas atividades, no município de Toledo-PR.

### **1.6 Estrutura do Trabalho**

O trabalho inicia com uma introdução na qual está exposto o panorama atual, os motivos pelos quais se justificam a realização desse trabalho, seus objetivos e sua delimitação.

O capítulo dois divide-se em duas partes. A primeira (2.1) apresenta os principais conceitos e a evolução do empreendedorismo, dos empreendedores ou empresários e das MPE's. E a segunda (2.2 a 2.5), trata dos temas que norteiam o trabalho, ou seja: a teoria empreendedora dos sonhos, a teoria visionária, o plano de negócios e o processo de aquisição da inteligência empreendedorial, além de temas correlatos.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados, descrevendo a pesquisa de campo desenvolvida, tipo da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados.

No quarto capítulo são descritos os dados obtidos através da pesquisa, e análise dos mesmos, bem como a interpretação dos resultados.

O quinto capítulo foi reservado para a apresentação do modelo desenvolvido a partir deste trabalho.

Finalmente, no capítulo seis, apresenta-se a conclusão e sugestões para futuros trabalhos. Completando esta dissertação, seguem-se as referências e apêndices.

## 2 O PROCESSO EMPREENDEDORIAL

### 2.1 O Empreendedorismo e os Empreendedores

O empreendedor é um indivíduo que possui o sonho de conquistar algo importante, novos desafios e novos empreendimentos (SCHUMPETER, 1997). McClelland (1972) pesquisou sobre os fatores psicológicos associados ao progresso e ao desenvolvimento das nações e encontrou na “necessidade de realização” de seus habitantes um fator determinante para esse desenvolvimento, e relacionou realização e desenvolvimento com a inovação. Jean-Baptiste Say (1827) e Schumpeter (1934) (apud Dolabela, 1999a, p 67), “associam o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em novos negócios”. Para Dolabela (1999a, p. 68), “o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. E, ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências e estilo de vida que quer ter”.

O termo empreendedorismo originou-se no século XIX, através de pessoas que, adquiriam algum produto, nele desenvolviam alguma melhora, e o vendiam por um preço superior. Os enfoques sobre empreendedorismo são o econômico relacionados com inovação e o comportamentalista, que concentram-se nas características criativas e intuitivas dos empreendedores (FILION, 1999). Segundo Fillion (1997 apud Dolabela, 1999a, p 69), “os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc.)”.

Para Baron e Shane (2007, p. 08) empreendedores são pessoas que visualizam a “interseção entre o que poderia ser chamado de inspirado e o mundano”, e é nesta interseção que os empreendedores reconhecem as oportunidades, tidas como “algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e tomar medidas enérgicas para transformar essas oportunidades em negócios viáveis e lucrativos” (BARON E SHANE, 2007, p. 08).

Na afirmação de Dornelas (2005, p. 27), “a palavra empreendedor

(*entrepreneur*) é de origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”, e relaciona empreendedorismo com inovação, algo inédito ou uma nova forma de utilizar coisas já existentes. A ênfase no empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas do século XX e sua rapidez, e que não se trata apenas de um modismo. Segundo Dolabela (1999a), a forma de empreender foi percebida pelos ingleses, no pós Primeira Guerra, década de 1920. Observando ali a importância da pequena empresa: elas geravam mais empregos que as grandes.

As altas taxas de insucesso das MPE's, no mundo e no Brasil, levaram pessoas, governos e agências internacionais a procurar, propor e implementar ações alternativas que funcionassem como um antídoto à esta situação. Assim, desde a década de 60, o tema empreendedorismo tornou-se objeto de estudo. Uma das questões passou a ser: o empreendedorismo pode ser ensinado e, portanto, aprendido? Ou ele é algo inerente às pessoas? E ainda mais, o empreendedorismo pode dividir-se entre essas duas possibilidades? Vários pesquisadores (Schumpeter, 1997; McClelland, 1971; Druker, 1985; Fillion, 1991; Dolabela, 1999a; Sternberg, 2002, 2004; Dornelas, 2005; Mitchell e Busenitz, 2007; Baron e Shane, 2007; entre outros) propõem que ao indivíduo compete o esforço da percepção e desenvolvimento de suas crenças, valores, habilidades, características e interesses pessoais, tendo na educação formal ou informal um dos veículos para o aprendizado e desenvolvimento das práticas empreendedoras.

O empreendedorismo alimenta-se de oportunidades, estas, porém, são de difícil identificação e, em geral, os dados são contraditórios e as informações incompletas. Além dessas dificuldades, que acompanham naturalmente as oportunidades, ainda existem as dificuldades pessoais que necessariamente terão que ser transpostas para possibilitar a sua percepção. A necessária confirmação dos dados e informações requer um conjunto de atividades cujo impulso de realização tem sua origem em altas doses de características mobilizadoras pessoais, não encontradas habitualmente na grande maioria das pessoas. No caminho entre este requerimento e o processo de aprendizagem existem as atividades de pesquisa, necessárias para seu atendimento. É neste momento que surge o convite interior para evitar-se o desconforto dos processos de aprendizagem. Segue-se a etapa da negação interior dessa necessidade, uma vez que, culturalmente, a grande maioria das pessoas prefere iniciar o trabalho propriamente dito, a se envolver na busca de

respostas às perguntas pouco claras em suas mentes.

A desinformação leva pessoas a confundirem uma boa idéia com oportunidade, e criam mais uma empresa. Sabe-se que “boas idéias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das outras é uma das grandes causas de insucesso, comuns entre os empreendedores iniciantes (DOLABELA, 1999b, p. 4)”. Empresas cuja criação deu-se a partir da identificação de uma oportunidade e foram submetidas a um estudo de viabilidade, apresentam taxas de sucesso superiores às que não passaram por esse processo de criação. Sabe-se também que muitas empresas lograram sucesso apesar de terem sido criadas apenas pelo surgimento de uma idéia sem qualquer análise ou estudo de viabilidade. Acredita-se na possibilidade de que a partir da identificação e compreensão dos fatores comportamentais, influenciadores desses casos de sucesso, os mesmos possam ser utilizados como exemplo, a ser seguido por outros empresários que se encontram em situação semelhante. Conhecer e utilizar os comportamentos que auxiliaram alguém em sua jornada empreendedora desencadeia um processo de modelagem, que “induz o pré-empendedor a registrar e buscar incorporar ao seu patrimônio vivencial as características pessoais mais relevantes dos empreendedores” (DOLABELA, 1999a, p. 185).

Entre as possíveis causas do elevado índice da mortalidade precoce de MPE's, encontra-se o despreparo técnico e/ou administrativo para o negócio, a falta de qualidade empreendedora, a indisposição para o aprendizado e o fato de que muitas das novas MPE's são criadas para atender a necessidade financeira do empresário e não às necessidades do mercado. Sabe-se que o desempenho das MPE's é fundamental no desenvolvimento local e regional, além de apresentar-se como uma alternativa importante para a inclusão social. Drucker (1985) creditou à nova tecnologia da administração empreendedora a criação de algo em torno de 35 milhões de empregos, nos Estados Unidos, entre os anos de 1965 a 1985.

Formal ou informalmente, pelos mais diversos motivos, as pessoas se mobilizam na tentativa de auferir maiores rendimentos pessoais e, na maioria dos casos, o que se observa ao final dessa busca é muito tempo perdido, recursos desperdiçados, vidas amarguradas e um custo social difícil de definir e recuperar. Acredita-se que estes sejam motivos mais que suficientes para estimular e justificar a destinação de recursos, a programas governamentais e privados, na capacitação empreendedora.

Os Relatórios Executivos do GEM 2005, 2006 e 2007, ao tratarem da motivação para empreender, no Brasil, revelam que o empreendedorismo por necessidade, entre os empreendedores iniciais – aqueles que criaram suas empresas a menos de 42 meses – representou em 2005 um total de 46,9%, em 2006 foram 48,5% e em 2007, próximo de 43%. O que revela uma taxa decrescente, mas ainda muito alta.

Empreendedores por necessidade carecem ainda mais de educação empreendedora. Embora ela esteja acontecendo, e já se observa certa popularização manifestando-se em cursos de curta e média duração, no âmbito de muitas universidades Brasileiras, em algumas organizações privadas, em empresas de consultoria, em entidades como SEBRAE e ENDEAVOR, entre outras, os empresários das MPE's brasileiras precisam de sua massificação.

Para o professor da Universidade de Milão, Alberto Martinelli (2007 apud Serafin e Leão, 2007, p. 2), a perceptível retomada nos estudos sobre empreendedorismo no campo acadêmico, e sabe-se que o mesmo ocorre fora dele, deve-se a múltiplos fatores:

[...] ao crescimento da colaboração interdisciplinar entre economistas, sociólogos, antropólogos e cientistas políticos; à atenuação da força da ideologia marxista – que não faz distinção entre capitalistas e empreendedores – e que tende a incluir ambos a um julgamento fortemente crítico; ao reconhecimento do papel fundamental que as pequenas empresas familiares e o empreendedorismo social possuem no desenvolvimento econômico de um país.

Até este momento não há unanimidade sobre a definição de empreendedorismo como uma área de estudos ou como uma atividade com a qual pessoas se ocupam. Parafraseando Shane e Venkataraman (2000), Baron e Shane (2007, p. 06) sugerem que:

[...] o empreendedorismo, como uma área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo; como são descobertas ou criadas por indivíduos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de efeitos.

Surge ainda o debate sobre as diferenças entre empreendedores de operadores de pequenos negócios. Fillion (1999) encontrou diferentes sistemas de atividades que estruturam o processo de gerenciamento dos dois grupos

pesquisados, e ao mesmo tempo os diferencia. Para os empreendedores, as atividades no sistema foram: visão, projeto, animação, monitoração e aprendizagem; enquanto, para os operadores, as atividades foram: seleção, desempenho, atribuição, alocação monitoração e ajuste (FILION, 1999). O autor identificou, e agrupou a cada uma das atividades, um grupo de elementos que compõem e ao mesmo tempo explicam em que consistem essas atividades.

O Quadro 01 apresenta os principais elementos que orientam as atitudes e comportamentos gerenciais sobre as quais os empreendedores desenvolvem suas atividades.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar algum interesse num setor de negócios.</li> <li>• Entender um setor de negócios.</li> <li>• Detectar uma oportunidade de negócios.</li> <li>• Imaginar e definir um contexto organizacional.</li> <li>• Planejar.</li> </ul>
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas.</li> <li>• Estruturar o sistema de atividades.</li> <li>• Organizar.</li> </ul>
Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos.</li> <li>• Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos.</li> <li>• Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares.</li> <li>• Comunicar, motivar.</li> <li>• Liderar.</li> </ul>
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo.</li> <li>• Comparar com as previsões e analisar as diferenças.</li> <li>• Corrigir, ajustar, melhorar.</li> </ul>
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito.</li> <li>• Considerar as alternativas.</li> <li>• Buscar elementos de consistência.</li> <li>• Raciocinar.</li> <li>• Imaginar.</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul>

Quadro 1 - Atividades do processo gerencial dos empreendedores. Fonte: Filion, 1999.

Pode-se observar que as atitudes do processo gerencial dos empreendedores são guiadas por uma forte base da visão de futuro, liderança e delegação voltados mais para resultados e menos para o processo. Contrariamente, as atitudes do processo gerencial dos operadores são orientadas para a gestão das tarefas, pessoas e processos, visando o controle e a repetição dos resultados, conforme fica



demonstrado no Quadro 2, onde constam os principais elementos que orientam as atitudes e comportamentos dos operadores.

Elementos	Atividades
Selecionar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e selecionar um setor de negócios</li> </ul>
Desempenhar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenhar atividades técnicas, gerenciais e de negócios.</li> </ul>
Atribuir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar recursos humanos e atribuir tarefas.</li> </ul>
Alocar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem as tarefas.</li> </ul>
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar um pouco do que é feito.</li> </ul>
Ajustar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrigir os métodos.</li> </ul>

Quadro 2 - Atividades do processo gerencial dos operadores. Fonte: Filion, 1999.

Como podem ser observadas, apesar de sutis, as diferenças orientam para movimentos que, inicialmente apenas diferenciam os dois grupos entre empreendedores e operadores. Porém, num futuro, não muito distante, a utilização dessas diferentes atitudes na gestão de seus empreendimentos, lhes conferirá resultados diversos. Com essa pesquisa acredita-se ser possível contribuir com a educação empreendedora através da exposição de um modelo de atuação, norteados pelos princípios do empreendedorismo, aplicável na gestão das MPE's.

## 2.2 Modelos Conceituais

### 2.2.1 Teoria Empreendedora dos Sonhos

A teoria empreendedora dos sonhos (Dolabela, 2003, p.33) propõe que “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. O conceito é composto pelo que o autor denomina de dois movimentos: sonhar e buscar a realização do sonho. E refere-se ao ato de sonhar como o imaginar algo

que dá estrutura, é estimulante e articula sinergicamente a visão, valores, competências, desejos, preferências e auto-estima. Experimentadas no desenvolvimento de projetos, que levam o empreendedor ao sentimento de auto-realização. Ficando evidente a presença de elementos emocionais e motivacionais.

Dolabela (2003, p. 34) diz ainda que o sonho deve ser estruturante e atender a alguns requisitos:

- Adequar-se a características, preferências, hábitos, habilidades do sonhador; isto é, ser congruente com o sistema de valores e a forma de ser de quem sonha;
- Ser factível, ou seja, não depender de atores, condições ou fatores concretamente inacessíveis ao sujeito sonhador.

As observações e relatos de Dolabela (1999a, 2000, 2003) a respeito dos comportamentos empreendedores e de que a sua presença e utilização podem facilitar as conquistas dos desafios com que esses empreendedores se envolvem, já é tema aceito e inconteste. Destaca-se aqui, a sua teoria de que a utilização, com maior ou menor intensidade, dos comportamentos empreendedores não são devidos apenas a sua identificação, é preciso conhecer as circunstâncias nas quais são gerados. O autor entende que uma vez que comportamentos são condicionados por situações, circunstâncias e condições, o seu aparecimento acontece ou não, com maior ou menor intensidade, de acordo com a “situação empreendedora” em que o empreendedor se envolve. De forma que, é recomendável ao indivíduo “colocar-se em uma situação empreendedora, em que a emoção o instigue à busca e realização dos sonhos e desejos, disparando os comportamentos mencionados” (DOLABELA, 2003, p. 40).

Conforme será apresentado, há lógica na afirmação de Dolabela (2003, p. 41) de que “a Teoria Empreendedora dos Sonhos pode ser vista como uma extensão à montante da teoria visionária de Filion, pois descreve o que acontece antes da construção da visão”.

Os comportamentos empreendedores, de alguma forma, pertencem, em diferentes escalas, ao repertório comportamental do ser humano. E podem ser disparados pelo gatilho emocional, que é acionado no momento que o empreendedor percebe a possibilidade de ter seu sonho realizado, e que pode protagonizar a situação desejada. Segundo a teoria empreendedora dos sonhos, é neste momento que a ciência de suas capacidades e da responsabilidade pessoal

sobre o caminho escolhido, faz com que o empreendedor acesse e utilize os tais comportamentos empreendedores que lhe facilitarão esse caminhar. Evitando assim uma possível confusão entre uma boa idéia e uma oportunidade real para empreender. Ainda a respeito disso, Dolabela (1999b, p. 4) afirma: “boas idéias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das outras é uma das grandes causas de insucesso, comuns entre os empreendedores iniciantes”, e uma das possíveis causas da elevada taxa de descontinuidade das empresas.

### 2.2.2 A Teoria Visionária

Sendo o empreendedor alguém que imagina, desenvolve e concretiza suas visões, deve-se considerar que, neste trabalho, a visão é considerada “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos produtos no mercado e do tipo de organização necessária para consegui-lo” (FILION, 2004, p. 43). E continua afirmando que: “empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a ser transformadas em realidade” (FILION, 2004, p. 66). A teoria visionária de Filion (1993) facilita o entendimento de como, a partir do surgimento de uma idéia de produto ou serviço, forma-se um novo negócio. Explica de que forma e em que condições essa idéia vai sendo lapidada, e como vai tomando corpo na medida em que lhe são acrescentados novos contornos, fruto de um processo visionário, próprio dos empreendedores em seus movimentos de criação. Através da teoria de Filion também é possível conhecer e compreender o estabelecimento das relações entre esses empreendedores, seus negócios e o ambiente em que estão inseridos. Além da importância dessas relações.

A visão parece fornecer ao empreendedor uma referência de onde deseja ir, e o ajuda a chegar lá. Esse referencial parece estimular e motivar as pessoas da equipe, ou seja, as pessoas que compõem seu sistema de relações dentro da empresa ou situação com a qual se envolveu. Filion (1993) identifica três categorias de visões: emergentes, central e complementares. Cujas formas de atuação estão esquematicamente demonstradas na Figura 1. Elas reagem entre si de forma intensa e constante. “Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de

um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles importantes fatores para o sucesso ou o fracasso de sua estratégia” (FILION, 1993, p. 56), e sobre as quais passa-se a comentar.

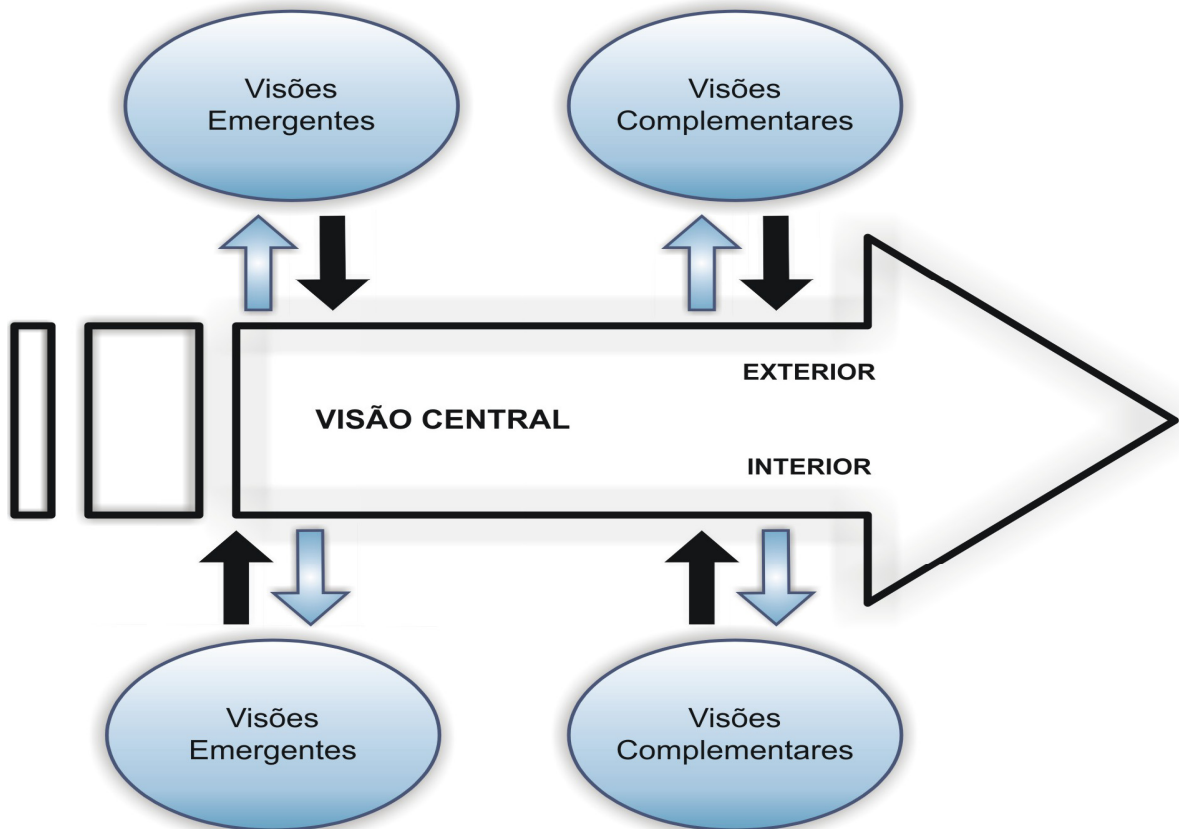


Figura 1 - As três categorias de visão. Fonte: Filion, 1993.

As visões emergentes são formadas a partir das idéias de produtos ou serviços imaginados pelo empreendedor. Essas visões formam um grupo de possibilidades de negócios. Deste grupo o empreendedor, por um processo de seleção, escolherá um produto ou serviço ao qual dedicará maior atenção e estudo. “Este se transformará no esqueleto sobre o qual a visão central é construída” (FILION, 1993, p. 53). Esta escolha fornece ao empreendedor uma referência sobre a qual focalizará suas novas visões emergentes.

Ao longo de sua existência, os empreendedores continuam a criar e desenvolver visões emergentes que, após analisadas e selecionadas podem tornar-se parte integrante da visão central.

A visão central, normalmente, é o resultado de um processo de seleção entre

uma ou várias visões emergentes. “Para alguns empreendedores existe uma continuidade entre suas visões emergentes e a central” (FILION, 1993, p. 54). Ao serem analisadas, as visões emergentes, tornam-se mais claras e, a partir de então, uma delas adquire maior importância nos planos do empreendedor. O qual passa a se dedicar com maior afinco na sua investigação e possibilidade de exploração, tornando-a dessa forma a sua visão principal, ou central.

A visão central divide-se em visão externa e interna. A primeira é o componente que permite projetar, no futuro, o lugar que o empreendedor pretende ocupar com seu produto ou serviço no mercado. Enquanto que a visão interna diz respeito ao tipo de organização da qual ele necessita para ocupá-lo. Para Filion (1993, p. 54), “[...] quanto mais o componente interior da visão permite a uma organização tomar uma forma que incorpore as inovações do componente exterior, tanto mais bem-sucedido o empreendedor”. O fato é que os dois componentes devem ser claros e coerentes, sob pena de a visão central não ser bem-sucedida. Além disso, devem ser realistas e viáveis, para que gerem confiabilidade.

Visões complementares constituem-se numa série de atividades gerenciais de apoio ao desenvolvimento da visão central, introduzidas através dos componentes internos e externos. Em muitas situações as visões complementares são disparadas através de comentários de clientes e de fornecedores. Ou ainda da atenta observação de outros empreendedores, concorrentes ou não. Quanto maior a habilidade de se comunicar e o conhecimento no campo que pretende atuar, maior será a capacidade para definir as visões complementares que devem acontecer para o sucesso da visão central. Desta forma, “o empreendedor se transforma numa espécie de definidor ou ativador de visões complementares, que lhe permitem desenvolver os componentes da sua visão central” (FILION, 1993, p. 55).

Para que ocorra o desenvolvimento de uma visão, determinadas condições devem estar presentes desde o início e, a partir delas, alguns passos devem ser dados (FILION, 1991).

As condições:

- Canalizar as energias numa direção particular;
- Concentrar-se num determinado campo de atividade e num determinado lugar;
- Adquirir experiência e conhecimento no assunto;
- Desenvolver, metodicamente, o pensamento vertical e o pensamento no

campo de atividade em questão;

- Capacidade de pensar e fazer escolhas;
- Aptidão e desejo de se comunicar;
- Inabalável determinação de realizar e concluir alguma coisa;
- Perseverança para trabalhar por resultado a longo prazo.

E os passos:

- Avaliação de suas próprias áreas de interesse;
- Avaliação de seus próprios pontos fortes e fracos;
- Estimulação da imaginação pela leitura de estudo de casos biográficos;
- Focalização de uma área de interesse que apresente efeitos sinérgicos com alguns dos seus pontos fortes;
- Desejo de iniciar o processo de desenvolvimento de uma visão.

Acredita-se que o principal elemento a ser dominado pelo empreendedor seja o processo de desenvolvimento da visão. Uma visão, em seu processo de desenvolvimento e depois de desenvolvida, necessita ser checada, aprovada e compartilhada. Para isso, além de outras competências o empreendedor deverá dispor de altos estoques de habilidades de persuasão e de comunicação. Pois ele terá que explicar sua visão e os elementos que a compõe, inclusive alguns sobre os quais não detém os conhecimentos desejáveis. A seguir aponta-se estes e outros elementos que compõem esse processo.

O metamodelo<sup>1</sup> do processo de criação da visão, é formado por elementos de sustentação da visão, que se influenciam reciprocamente. Para Filion (1993, p. 56) “O metamodelo do processo de pensar através de uma visão (*visionary process*) apresentado é resultado de uma superposição de modelos extraídos de estudos de doze pequenos empresários finlandeses reconhecidamente bem-sucedidos”. Filion (1991, apud Dolabela, 1999, p. 76 e Dolabela e Lima, 2000, p. 02), relaciona cinco elementos de sustentação da visão. Na Figura 2 são apresentados esquematicamente os cinco elementos básicos que podem influenciar e se interinfluenciar, tornando maior ou menor a possibilidade de conquista da visão empreendedora.

---

<sup>1</sup> Metamodelo: Refere-se a um modelo com certo nível de abstração, que integra as propriedades de modelos sistêmicos de nível inferior: neste caso, modelos sistêmicos de atividades humanas. Este metamodelo é a superposição de modelos revelados pelo estudo de empreendedores bem sucedidos.

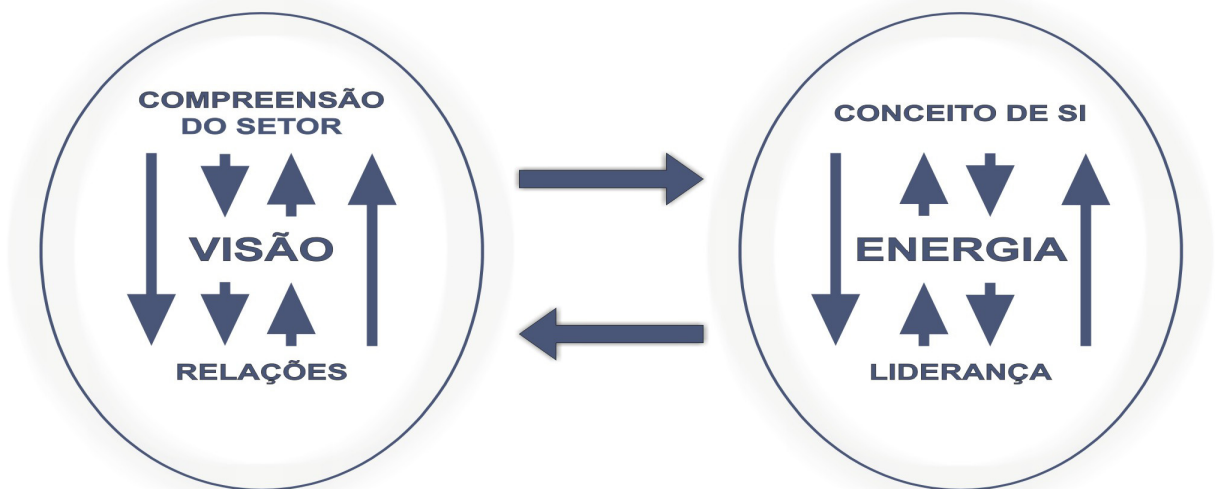


Figura 2 - Elementos de suporte ao processo visionário. Fonte: Dolabela, 1999.

O conceito de si e visão de mundo correspondem à maneira segundo a qual o indivíduo se vê e vê o mundo com o qual interage, é a imagem que tem de si mesmo e a forma como percebe e se relaciona com o mundo real. “A auto-imagem, ou conceito de si, é a principal fonte de criação. As pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo” (DOLABELA, 1999, p. 77).

De acordo com Krausz (1999, p. 83), “Cada ser humano desenvolve nos primeiros anos de vida, principalmente através das mensagens parentais e dos tipos predominantes de toques que recebe, um conceito do seu próprio eu e dos outros indivíduos que o rodeiam”. As pessoas nascem e passam a se relacionar com o ambiente que as rodeia, fruto desse relacionamento desenvolvem percepções positivas ou negativas de si mesmas, das pessoas com que se relacionam e do mundo em geral. Esta percepção vai sendo estabelecida através de filtros conceituais que se formaram nas mentes das pessoas a partir de como se dava esse relacionamento. Portanto, essa percepção do mundo e de si mesmo contém elementos subjacentes à percepção. Quais sejam: valores, crenças, atitudes, humor, intenções e modelos. Ou seja, elementos que fazem parte das pessoas com as quais o empreendedor se identifica e se inspira. É o conjunto do que foi percebido como significativo e que desenvolveu um modelo de realidade percebida e internalizada (KRAUSZ, 1999).

Filion (1991, p. 65) diz que “A visão de mundo (e de si) é base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor”. Ainda sobre o mesmo conceito, o autor diz que ele inclui valores, representado pelo “que é

notado como significativo quando a realidade ao redor é filtrada através de valores, atitudes, humor e intenções”. E diz ainda: “Assim como valores, não é fixo, sendo continuamente reformulado à luz do contexto em que o indivíduo opera ou decide operar” (FILION, 1993, p. 56).

Desta forma um dos primeiros exercícios para o desenvolvimento da visão consiste numa revisão das variáveis que estão por trás do modelo utilizado para a percepção de si e do mundo real. O caminho para isto é um reexame na própria história de vida, da forma como se relaciona com o todo e consigo mesmo. Assim “o conceito de si e do mundo influencia e condiciona o processo visionário. Projetamos o futuro com base no que somos” (DOLABELA, 1999, p. 78). Conhecer-se profundamente e o mais cedo possível é fundamental, pois o jeito de ser do gestor influenciará significativamente no desempenho da empresa. Conscientes desse fato, os empreendedores poderão se preocupar com a construção de modelos mentais mais adequados à concretização de seus sonhos.

A energia é o combustível que mantém o empreendedor em marcha no seu movimento de realizações. Este movimento, em geral, tem seu início através de atitudes básicas como conhecer bem o seu setor de atividades, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, inovar, organizar e controlar suas atividades. Filion (1991, p. 65) conceitua energia como “o tempo alocado para atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas”.

A visão de mundo e o conceito de si certamente influenciarão a intensidade de energia que o empreendedor investirá em sua atividade profissional, e em que momento de sua vida. Uma vez que “A energia decorre da adequação entre o conceito de si e da visão” (DOLABELA, 2003, p. 28).

O empreendedor é um exemplo e, como tal, exerce liderança. Esta, por sua vez, demanda energia para mobilizar seus colaboradores na direção necessária para atingir sua visão. Dessa forma, uma liderança facilmente percebida despende menos energia e tempo para criar e preservar relacionamentos ou para influenciar no sentido da visão. Ao se imbricarem, essas situações resultam em alterações no conceito de si e nas visões de mundo do empreendedor, dotando-o de maior flexibilidade, mobilidade e auto-confiança. Filion (1991, p. 65) considera que a energia investida na criação e manutenção de relacionamentos “é compensadora, porque um empreendedor que esteja bem situado num sistema de relações beneficiar-se-á de um fluxo de informações, que lhe permitirá reajustamentos



continuados”.

O bom relacionamento e direcionamento de diretrizes gerarão mais energia e motivação entre as pessoas que estão por perto, desencadeando um círculo virtuoso. Ainda é preciso considerar as diferenças entre quantidade e qualidade do trabalho. Sem a segunda, mesmo uma quantidade imensa de trabalho pode ser insignificante, pois o elemento de interesse é o resultado e não o trabalho em si.

O elemento liderança é resultante do conceito de si e da visão de mundo, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações, mas reciprocamente, exerce influência sobre eles (FILION, 1991; Filion, apud Dolabela, 1999a). A capacidade de ocupar e manter-se na posição de líder afeta o desejo de realizar. Fato que, por sua vez, determina a amplitude da visão do empreendedor.

Sendo um elemento influenciador e influenciável, portanto dependente do meio e das circunstâncias, a liderança é mutável e parece surgir da evolução gradual do indivíduo e da empresa. Ela requer a aquisição gradual de uma determinada habilidade, num determinado setor de atividade. Ao relacionar liderança e o processo empreendedor, Dolabela (1999a, p. 79) pontua: “podemos dizer que a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas, e alimentada pela energia empregada nesses processos”. A liderança, assim adquirida, gera empoderamento ao empreendedor, facilitando o estabelecimento e a realização de suas visões.

A compreensão do setor é fundamental, de forma que abrir uma empresa sem o suficiente conhecimento do setor pode ser comparado a algo que se aproxima a uma alucinação empreendedora. Para alguns candidatos a empresários é difícil perceber a diferença entre esta alucinação e a realidade. Sabe-se que é possível convidar ou contratar um especialista, mas neste caso altera-se o foco dessa pesquisa.

Enfim, será possível perceber uma oportunidade e desenvolver uma visão sem conhecer o setor de negócio a que ela pertence? Pode-se dizer que isso é, no mínimo, temerário. “Abrir uma empresa sem conhecer o setor é mais aventura do que empreendedorismo” (DOLABELA, 1999a, p. 79). Novamente ocorre a presença dos elementos conceito de si, energia, liderança e relações, influenciando e sendo influenciados pela compreensão do setor. Conhecer e compreender o setor fortalece o conceito de si e orienta a energia para aquilo que apresenta maior potencial de

gerar os melhores resultados.

O sistema de relações, entendido como um dos sistemas básicos iniciais da motivação empreendedorial, surge principalmente em consequência das relações parentais do empreendedor inicial. “O sistema de relações, aparentemente, é o fator mais influente para explicar a evolução da visão” (FILION, 1991, p. 65). Ela representa o que Dolabela (1999a) chama de círculo de relações primárias do empreendedor. E exerce grande influência sobre os tipos de visão que ele venha a desenvolver.

Novas e diversas relações são constantemente estabelecidas com os vários objetos sociais necessários para ampliar e estruturar o processo visionário em suas diversas etapas. Filion (1991, p. 68) define três níveis de relações, apresentadas no quadro 3.

Níveis	Tipos de relações
Primário	Familiares
	Ligações em torno de mais de uma atividade
Secundário	Conhecidos
	Ligação em torno de uma atividade bem determinada
	Rede de ligações
Terciário	Cursos
	Livros, viagens, feiras e exposições industriais

Quadro 3 - Os três níveis de relações. Fonte: Filion, 1991.

Para Filion (1991), os empreendedores mais jovens, no início do processo, sofrem maior influência do ambiente familiar. As relações primárias, ligadas a sensações mais próximas, como as afetivas, intelectuais e de lazer, influenciam o conceito de si do empreendedor. Quanto mais experiente for o empreendedor, as relações de nível secundário e terciário influenciam com maior intensidade. Formam-se em torno de atividades pontuais, com a finalidade de atender a uma necessidade específica em determinada área de interesse: trabalho, política, clubes sociais, atividades religiosas, entre outras. Constituindo-se num rede de relacionamentos com grande quantidade de possíveis orientações e informações. Dolabela (1999)

ênfatiza que a gestão do sistema de relações parece ser uma das condições determinantes para a formação de uma visão central coerente. E exemplifica com a fala de um empreendedor que para chegar onde queria, tinha necessidade de aprender várias coisas e, por esse motivo, trabalhou e estudou em vários lugares.

### 2.2.3 O plano de negócios

A decisão de criar uma empresa ou expandir um negócio é sempre cercada de muito entusiasmo. Este entusiasmo, ao mesmo tempo em que impulsiona o empreendedor, pode embaçar-lhe a visão sobre quais e quantos são os passos e as etapas que deve desenvolver na preparação de uma ferramenta cujo objetivo é diminuir o grau de risco, inerente ao ato de criação de um novo negócio. Neste momento é aconselhável que tenha à sua disposição um roteiro detalhado de tudo que deverá fazer. Ou seja, um documento que contenha o estudo minucioso sobre esse novo negócio e os fatores internos e externos que poderão interferir, e até determinar, o seu sucesso ou fracasso.

Empreendedores bem-sucedidos e experientes sabem que, ao criar uma empresa, terão pela frente um conjunto de decisões, tarefas e compromissos de grandes responsabilidades, de grande envolvimento pessoal, tempo e recursos. Mas, sobretudo, sabem que terão que se envolver com pessoas a fim de persuadi-las a compartilhar de suas visões e a investir nelas. É nesse momento que esses empresários lançam mão de uma ferramenta de empoderamento pessoal denominado de Plano de Negócios - PN. “Tal plano constitui-se de uma expressão escrita e formal da visão do empreendedor para a conversão de idéias em um negócio próspero e rentável” (BARON E SHANE, 2007, p. 184). Para Filion e Dolabela (2000, p. 18), o PN pode ser entendido como “a principal ferramenta do empreendedor”. E a sua redação pode ser vista como um exercício de coerência pessoal do empreendedor. Dornelas (2008) também elege o PN como a principal ferramenta de gestão da qual um empresário pode se utilizar visando o sucesso de seu empreendimento.

Enfim, deve-se considerar o PN como uma ferramenta indispensável sempre que se pense em desenvolver um novo produto, prestar algum novo tipo de serviço,

criar um novo negócio ou uma nova empresa.

Autores como Dolabela (1999), Fillion (2000), Dornelas (2005) e Baron e Shane (2007), concordam que um bom PN deve explicar a que se propõe o novo negócio e através de quais procedimentos o empreendedor alcançará seus objetivos. Concordam ainda que o PN deva apresentar-se como um roteiro, facilitador da tomada de decisões e orientador das ações futuras.

Na seqüência apresentam-se algumas das etapas do PN, e suas funções:

- No sumário executivo sintetiza-se o que será apresentado na seqüência, preparando e atraindo o leitor para uma leitura com mais atenção e interesse;
- A empresa e o produto devem conter explicações sobre a empresa e os produtos, e por que tem potencial para gerar lucros futuros;
- O mercado e o plano de *marketing* apresentam a análise prévia do mercado e das estratégias que serão utilizadas após o início da operação;
- O plano e as projeções financeiras, deve estimar os ativos e passivos que a empresa terá, ao ser implementada. Planilhas de fluxo de caixa, valores e volumes de vendas;
- Análise dos riscos, destinada à análise de riscos críticos como a reação de um concorrente, custos operacionais, necessidade de capital de giro, cargos-chave, fornecedores, linhas de crédito, além de outros problemas ocasionados por mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais.

Um PN requer um planejamento sistêmico voltado para uma análise ampla e consistente, que considere todos os atores interferentes e, pelo menos, as cinco forças<sup>2</sup>, contidas no modelo de Porter (1999), determinantes do grau de competição presente num determinado setor.

Sabe-se que as empresas cuja criação partiu da identificação de uma oportunidade e tiveram sua viabilidade analisada através de um PN, apresentam taxas de sucesso superiores às que não passaram por esse processo. Sabe-se também que, quando podem, as pessoas optam preferencialmente pelo caminho da oportunidade ao da necessidade. Esta escolha depende da situação em que o empreendedor está envolto e de como ela afeta seu sistema emocional que gera as respostas aos estímulos externos. A assertividade da escolha varia também em

---

<sup>2</sup> Cinco forças de Michael Porter: Concorrentes, produtos substitutos, novos entrantes, clientes e fornecedores.

função da presença e da intensidade com que os traços comportamentais empreendedores estão internalizados, da frequência com que são acessados e da adequação com que se manifestam no momento da tomada de decisões.

## 2.5 A inteligência empreendedorial

Os empreendimentos bem sucedidos se originam de um somatório de eventos, nem sempre percebidos pela grande maioria das pessoas. Essa conjunção de eventos pode ocorrer num determinado momento, fruto de uma combinação de condições, antes inexistentes. Entretanto, elas se apresentam apenas como um potencial. Até que alguma pessoa, ou um conjunto delas, estabeleçam a interseção entre elas e as transforme em uma oportunidade (BARON E SHANE, 2007).

[...] as oportunidades surgem de um padrão complexo de condições de mudança – mudanças no conhecimento, na tecnologia e nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas (BARON E SHANE, 2007, p. 81).

Ao ocorrerem, esses eventos podem ser intrínsecos, extrínsecos, ou ambos, ao empreendedor e se manifestam através das frequentes mudanças, que geram oportunidades para empreender.

Extrínsecamente uma oportunidade “é uma situação na qual, mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo” (BARON E SHANE, 2007, p. 34). O passo seguinte seria a exploração dessas oportunidades através da criação de novos produtos ou serviços, de novos mercados, de novas maneiras de se organizar um processo produtivo ou na introdução de novos materiais.

Por sua vez, os eventos intrínsecos ao empreendedor dizem respeito, principalmente, às suas atitudes, definidas a partir das decisões que toma ao se deparar com os eventos externos. A percepção e a participação consciente nessa confluência de eventos, indispensáveis ao surgimento de uma nova idéia e transformá-la num empreendimento bem sucedido, requerem “uma mistura de aspectos analíticos, criativos e práticos da inteligência, que, ao serem combinados,

constituem a inteligência para o sucesso” (STERNBERG, 2004, p. 189).

Para lidar com tamanha quantidade de variáveis o empreendedor utiliza-se de todo um arsenal de habilidades e competências, essenciais para a obtenção dos resultados desejados. A inteligência para o sucesso, aqui considerada como a inteligência empreendedorial, talvez seja a principal delas. Segundo Sternberg (2004) a inteligência para o sucesso emerge a partir de três conceitos: a formação de novas idéias, a criatividade e a capacidade de reconhecer oportunidades.

Os três conceitos, por sua vez, encontram-se ancorados à capacidade intrínseca dos indivíduos de acessar, armazenar e utilizar informações. Este processo está intimamente ligado ao sistema cognitivo humano, mais especificamente ao sistema que Mitchell et al. (2007, p. 2) denominam de cognição empreendedorial e o definem como sendo “as estruturas de conhecimento que as pessoas utilizam para avaliar, julgar e tomar decisões envolvendo a avaliação de oportunidades e criação e desenvolvimento de empreendimentos de risco”.

A geração de novas idéias, a criatividade e o reconhecimento de oportunidades, são três processos essenciais para o empreendedorismo e sua relevância para a criação de novos empreendimentos aumenta no sentido em que foram citados (BARON E SHANE, 2007). A Figura 3 representa esquematicamente a definição de ambos os autores:

- Geração de novas idéias: Produção de idéias para algo novo.
- Criatividade: Produção de idéias para algo novo que é também potencialmente útil.
- Reconhecimento de oportunidades: Reconhecimento de que as idéias não são somente novas e potencialmente úteis, como também têm o potencial de gerar valor econômico.

Ao se relacionar a capacidade empreendedorial com os três processos citados, torna-se notória a complementaridade, e as diferenças, existentes entre eles. A intensidade com que ocorre a utilização desses processos é diretamente afetada pela capacidade mental da pessoa que os acessa, um a um, aos pares, ou os três ao mesmo tempo, porém com diferentes intensidades. Ao perceber estas diferenças, duas perguntas se apresentam: Porque algumas pessoas são mais eficientes na utilização desses processos que outras? E, de que forma eles podem ser ampliados?

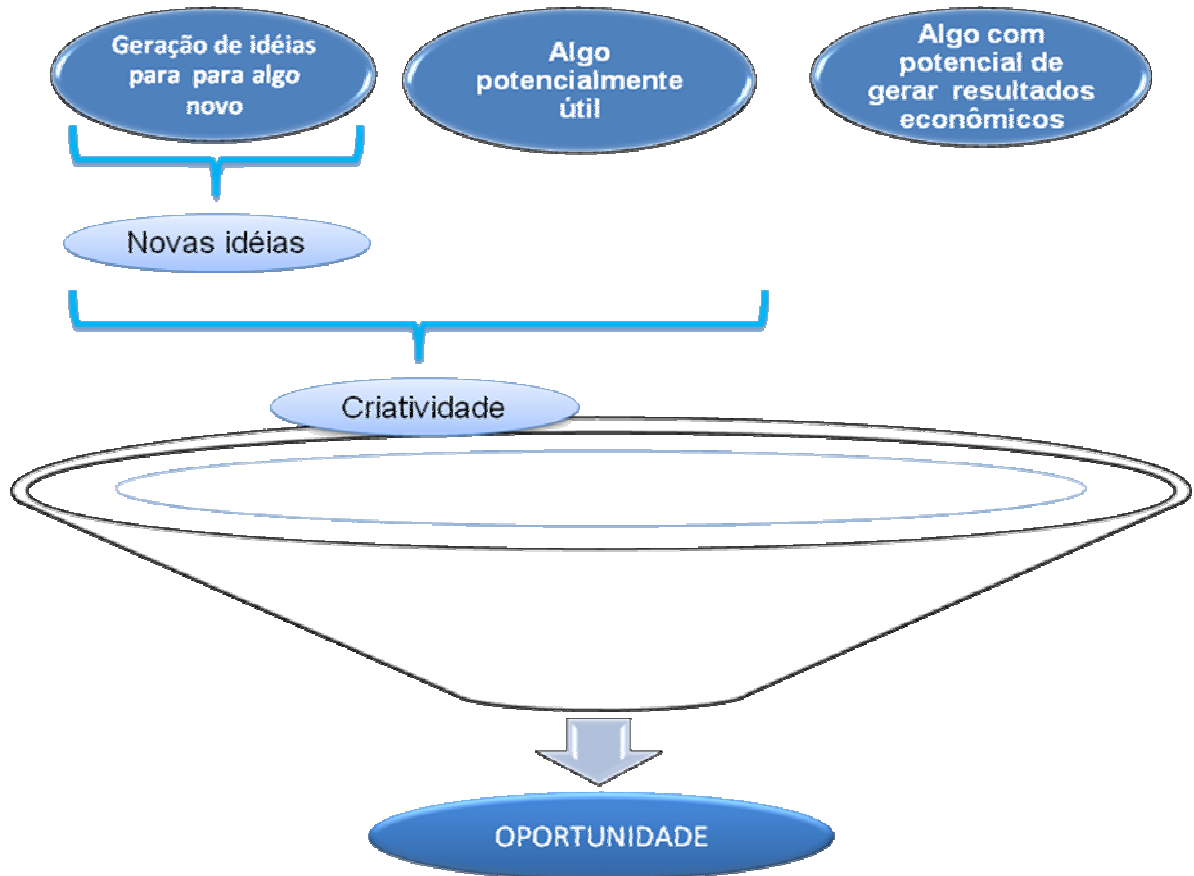


Figura 3 - O reconhecimento de oportunidades e os processos envolvidos. Livre adaptação a partir da literatura citada acima.

Na seqüência esses processos serão abordados sob a perspectiva cognitivista, procurando-se descrever como ocorrem e como podem ser ampliados.

### 2.5.1 Geração de novas idéias.

Conforme visto, novas idéias são idéias de coisas novas que ocorrem na mente das pessoas. Sabe-se que esta ocorrência não se dá ao acaso, “ela acontece quando indivíduos utilizam o conhecimento existente que adquiriram (e retiveram) para gerar algo novo” (BARON E SHANE, 2007, p. 62). Esse fenômeno acontece, preferencialmente, a partir de um estímulo externo provocado por mudanças no ambiente pessoal, financeiro ou político. Qualquer que seja o estímulo, a geração de uma idéia sempre dependerá da quantidade e qualidade de conhecimento que

compõe a bagagem das competências adquiridas pelos indivíduos.

Para facilitar o entendimento da ocorrência do processo de geração de idéias, descreve-se brevemente a natureza do sistema cognitivo humano, no que diz respeito a armazenagem e processamento de informações. Partindo-se da memória, até estruturas tidas como temporárias: os esquemas e os protótipos.

A memória subdivide-se em vários sistemas de trabalho, três deles:

1. Memória de trabalho: é um sistema de capacidade limitada e funciona no curto prazo, é responsável, por exemplo, pela lembrança de determinado endereço durante o tempo necessário para anotá-lo.
2. Memória de longa duração: dotada de infinita capacidade, armazena grande quantidade de informações por longos períodos de tempo, durante toda a vida. Sendo responsável pela possibilidade das pessoas continuarem a aprender durante toda sua existência.
3. Memória procedural: responsável pelo armazenamento de informações mais difíceis de colocar em palavras. Por exemplo, explicar como se faz uma bela jogada numa partida de futebol ou como um maestro rege uma orquestra. Essa memória está intimamente ligada ao empreendedorismo, e talvez demonstre porque os empreendedores têm dificuldades para explicar, como ocorre a identificação e a opção por assumir uma determinada oportunidade. “Após anos de atividade, grande parte dessas informações se torna automática (ou seja, passa a fazer parte da memória procedural), de forma que eles não podem descrevê-las rapidamente em palavras” (BARON E SHANE, 2007, p. 64), simplesmente a percebem.

O mesmo acontece aos empreendedores: se lhe perguntarmos sobre como reconhecem as oportunidades, muitos podem dar algum tipo de resposta. Porém esse processo parece envolver um grande componente de informação que não pode ser colocado em palavras com rapidez, portanto isso também está relacionado com a memória procedural (Baron e Shane, 2007, p. 64).

Embora seja possível considerar que os sistemas mentais humanos possuam ilimitada capacidade de fazer acréscimos de informações e conhecimentos, é possível que a memória de trabalho torne-se uma espécie de gargalo ao ter que processar e relacionar, ao mesmo tempo, os pensamentos de um indivíduo e as informações armazenadas, para que a experiência pela qual ele está passando faça



sentido. Segundo Baron e Shane (2007), seria este o momento no qual o sistema cognitivo humano lança mão dos atalhos mentais. Esses atalhos funcionariam esticando a capacidade da memória de trabalho, permitindo o processamento de maior quantidade de informações, num curto espaço de tempo. A utilização desses atalhos ocorre, por exemplo, nos momentos em que é necessário decidir rapidamente sobre fatos relevantes, mesmo sem contar com todas as informações necessárias. Desta forma a capacidade mental seria aumentada permitindo que os empresários, frequentemente colocados nesta situação, dêem conta da demanda de decisões que lhes é imposta diariamente. Não se pode deixar de considerar que esses atalhos mentais estão sujeitos a vieses que, hora poupam esforços, e hora facilitam a escolha por decisões inadequadas. O Quadro 5 apresenta alguns dos principais atalhos e a forma como se revelam.

Os Atalhos	Forma como se revelam
Disponibilidade Heurística <sup>3</sup>	Sugere que quanto mais facilmente as informações sobre determinado fato são trazidas à mente, maior é a importância do fato.
Heurística Representativa	Sugere que quanto mais um evento ou objeto parece-se com um exemplo de algum conceito ou categoria, maior a probabilidade de pertencer a esse conceito ou categoria.
Tendência Otimista	Acreditar que as coisas irão melhorar embora não haja fundamentos racionais para tal previsão.
Falácia do Planejamento	Crer que pode realizar mais, em determinado período de tempo, do que realmente pode.
Tendência de Confirmação	Perceber, processar e lembrar informações que confirmem as crenças e visões atuais.
Escalada de comprometimento	Custos Passados: "Já investi muito para desistir".
	Armadilha Coletiva: Um grupo de indivíduos fica enredado (persistência teimosa) numa decisão errada.

Quadro 4 - Atalhos mentais. Fonte: Baron e Shane, 2007.

Para Baron e Shane (2007) os esquemas são estruturas mentais cognitivas que representam nossas hipóteses e nosso conhecimento sobre determinados aspectos específicos do nosso mundo. O conjunto de eventos que vêm à mente das pessoas quando pensam em comer num restaurante, é um exemplo de o que são os

<sup>3</sup> Heurística: Conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas (O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2004).

esquemas. Enquanto que os protótipos são as estruturas mentais cognitivas formadas por representações intelectualizadas de forma abstrata que agrupam a idéia de uma categoria de objetos. Por exemplo, a planta de um restaurante, seu salão, cozinha, móveis, objetos e utensílios. Ambos, esquemas e protótipos, são estruturas criadas e utilizadas para reter, interpretar e integrar informações. Esses “escoramentos” mentais temporários, ao “esticarem” a capacidade auxiliam a compreensão e a integração de novas informações com outras anteriormente adquiridas. Mas podem induzir ao erro. Principalmente quando o sistema cognitivo está operando no limite, como em situações nas quais devem ser tomadas decisões importantes e dispõe-se de pouca informação.

### 2.5.2 A Criatividade

A criatividade é o resultado da produção de idéias a respeito de algo novo e potencialmente útil, tendo na tendência humana para a auto-realização o principal elemento de sua geração. “Um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e a tarefa é heurística e não algorítmica<sup>4</sup>” (AMÁBILE, 1996, p. 35).

As pesquisas sobre criatividade, de Sternberg e Lubart (1995, 1996), orientam para o fato de que a criatividade ocorre da convergência de fatores distintos e inter-relacionados: inteligência, estilo intelectual, conhecimento da área, personalidade, motivação e cenário ambiental; a de Amabile (1996) destaca a cognição, a motivação, aspectos sociais e da personalidade, e a *expertise*, como fatores interferentes da criatividade; Baron e Shane (2007) consideram a criatividade sob dois aspectos-chave: os itens ou idéias produzidos são tanto novos, originais, não esperados, como apropriados ou úteis. Existe consenso acadêmico quanto ao fato de que a criatividade resulta de um pequeno conjunto de processos cognitivos básicos, sendo que dois são considerados centrais. Um envolve a expansão de certas estruturas mentais internas, criadas para facilitar o processo de recuperar e

---

<sup>4</sup> Algorítmica: Conjunto de regras e operações bem definidas e ordenadas, destinadas à solução de um problema, ou de uma classe de problemas, em um número finito de etapas (O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2004).

utilizar as informações armazenadas na memória de longo prazo – os conceitos. E um segundo que envolve as operações de algumas características da inteligência humana.

Os conceitos, tidos como os blocos construtivos da criatividade, têm como função auxiliar a memória de longo prazo, no processamento de muitas informações ao mesmo tempo. Essa organização de informações em blocos relacionados afeta o desempenho mental de formas antagônicas: Positivamente – permitindo que as matérias-primas das quais as novas idéias podem surgir, sejam mais facilmente armazenadas e acessadas. Negativamente – limitando o pensamento a círculos viciosos mentais e, por esse motivo, inibindo a criatividade (BARON E SHANE, 2007).

Para fugir dessas rotinas mentais e gerar o surgimento da criatividade, “os processos mentais básicos permitem a expansão ou transformação dos conceitos de forma que alguma coisa nova apareça” (BARON E SHANE, 2007, p. 72). Essa expansão ou transformação pode ser estimulada através de alguns mecanismos como quando dois ou mais conceitos são combinados e algo novo é gerado

A inteligência humana é definida por Antunes (2000, p. 11), num sentido amplo, como “a capacidade cerebral pela qual conseguimos penetrar na compreensão das coisas escolhendo o melhor caminho”. Baron e Shane (2007, p. 73) a define como “as habilidades de um indivíduo de compreender idéias complexas, de adaptar-se ao mundo ao seu redor, de aprender com a experiência, de envolver-se com várias formas de raciocínio e de superar obstáculos”. A multiplicidade da inteligência humana, defendida por Gardner (1983, apud Goleman, 1995, p. 50) abrange sete tipos diferentes de inteligências: a vivacidade verbal, a matemática-lógica, a espacial, a cinestésica, a musical, a interpessoal e a intrapsíquica. Antunes (2000, p. 2), ao citar Gardner, afirma serem oito: “a lingüística ou verbal, a lógico-matemática, a espacial, a musical, a cinestésica corporal, a naturalista e as inteligências pessoais, isto é, a intrapessoal e a interpessoal”, e cita Nilson Machado (1996) ao acrescentar uma nona – a pictórica<sup>5</sup>. Sternberg (2002) cita as inteligências prática, analítica e criativa, como fundamentais para a obtenção de sucesso. As quais, Baron e Shane (2007) acrescentam a inteligência social. Há que se considerar que nenhum deles afirma serem apenas estas as possíveis

---

<sup>5</sup> Inteligência pictórica: capacidade de reproduzir ou criar imagens por meio de traços ou cores (Antunes, 2000, p. 67).

subdivisões da inteligência humana,

Sabe-se que a inteligência é um elemento requerido em altas doses par o bom desempenho dos empreendedores. E que ela não se resume àquela avaliada nos tradicionais testes de QI, uma vez que é composta por diferentes unidades importantes e diferenciadoras de desempenho, quando utilizadas adequadamente. Fato que pode ser comprovado na observação informal de pessoas criativas e de empreendedores em ação.

As inteligências prática, analítica e criativa quando se mesclam dão origem ao que Sternberg (2002) denomina de inteligência para o sucesso. Baron e Shane sugerem a adição da inteligência social, como um elemento indispensável, que deve aparecer em altas doses, para a obtenção de sucesso no processo empreendedor. Sternberg (2002 e 2004) dá a dimensão da importância das três primeiras inteligências:

- Inteligência prática – Quando combinadas, “as habilidades intelectuais que os indivíduos demonstram ao encontrar soluções para os problemas práticos, são denominadas de habilidades intelectuais práticas”, essas habilidades “podem ser denominadas de inteligência pratica”. Pesquisas sugerem a ocorrência de algum tipo de construção da inteligência prática, diferente daquela desenvolvida nas salas de aulas, e que, através do método de estudo de caso, “a inteligência prática pode ser ensinada” (STERNBERG, 2004, p. 194). A inteligência prática assemelha-se mais ao que se poderia denominar de a somatória dos conhecimentos tácitos, ou seja, os conhecimentos frequentemente mais importantes para o sucesso no local de trabalho. “Evidências adicionais sugerem que empreendedores têm mais chances de ter inteligência prática mais elevada do que outras pessoas” (BARON E SHANE, 2007, p. 80);
- Inteligência analítica – utilizada para identificar e analisar corretamente os problemas reais com que as pessoas se deparam no ambiente profissional. Algumas pessoas são muito eficazes em ajustes analíticos, e os empreendedores utilizam a inteligência analítica para dali retirar soluções criativas e resolverem seus problemas;
- Inteligência criativa – é a inteligência utilizada para gerar idéias novas, de alta qualidade e apropriadas à resolução de uma tarefa que se apresenta. Necessária para permitir o pensar flexível, a inteligência criativa orienta

para um conjunto de soluções que podem ser colocadas em um patamar mais elevado, quando comparado ao anterior à sua manifestação. “As pessoas criativas diferem das outras, identificando e definindo alternativas diferentes para resolver problemas, que outros frequentemente não vêem” (STERNBERG, 2004, p. 196).

Sternberg não inclui a inteligência social como um dos elementos formadores da inteligência para o sucesso, mas têm-se poucas dúvidas de que ela é um elemento fundamental no processo empreendedor. O próprio Sternberg (2004, p. 192) comenta: “Empreendedores bem sucedidos parecem possuir um grau mais elevado de inteligência social que os mal sucedidos”. Nos empreendedores, essa inteligência torna-se evidente em situações como aquelas em que se empenham na obtenção de recursos financeiros para viabilizar suas organizações, ou nos momentos em que se envolvem na obtenção e manutenção dos recursos humanos, determinantes para a concretização de suas visões de futuro.

A inteligência social, citada por Baron e Shane (2007, p. 334), como “habilidades sociais, refere-se a um conjunto de competências (habilidades isoladas) que permite aos indivíduos interagir uns com os outros”. E cita cinco delas como de grande importância aos empreendedores: a percepção social, a expressividade, a administração da imagem, a persuasão e influência e a adaptabilidade social. Para Sternberg (2004, p. 200), a obtenção de sucesso no processo empreendedor, não se restringe ao uso da inteligência no sentido tradicional, mas sim da utilização de uma “fusão estratégica das inteligências analítica, criativa e prática”. As afirmações de Sternberg (2004) e de Baron e Shane (2007) fundamentam a adaptação da Figura 4.

Sendo, a criatividade, tão importante para o processo empreendedor, parece indispensável tratar, neste momento, de o que pode ser feito para estimulá-la. A respeito desta questão, Baron e Shane (2007) descrevem uma visão conhecida como abordagem da confluência e esta visão propõe que a criatividade emerge da confluência de diversos fatores:

- Habilidades intelectuais, como a de enxergar problemas de uma forma diferente, reconhecer qual idéia vale a pena e a capacidade de persuasão;
- Uma ampla e rica base de conhecimentos, determinada pela posse de um amplo arquivo de informações;
- Um estilo apropriado de pensamento, com propensão para escapar dos

círculos viciosos mentais;

- Atributos de personalidade, como o desejo de assumir riscos calculados e tolerar ambigüidade;
- Motivação intrínseca focada em tarefas, originada pelo fato de gostar do que faz;
- Um ambiente que apóia idéias criativas, não impõe uniformidades e encoraja as mudanças.

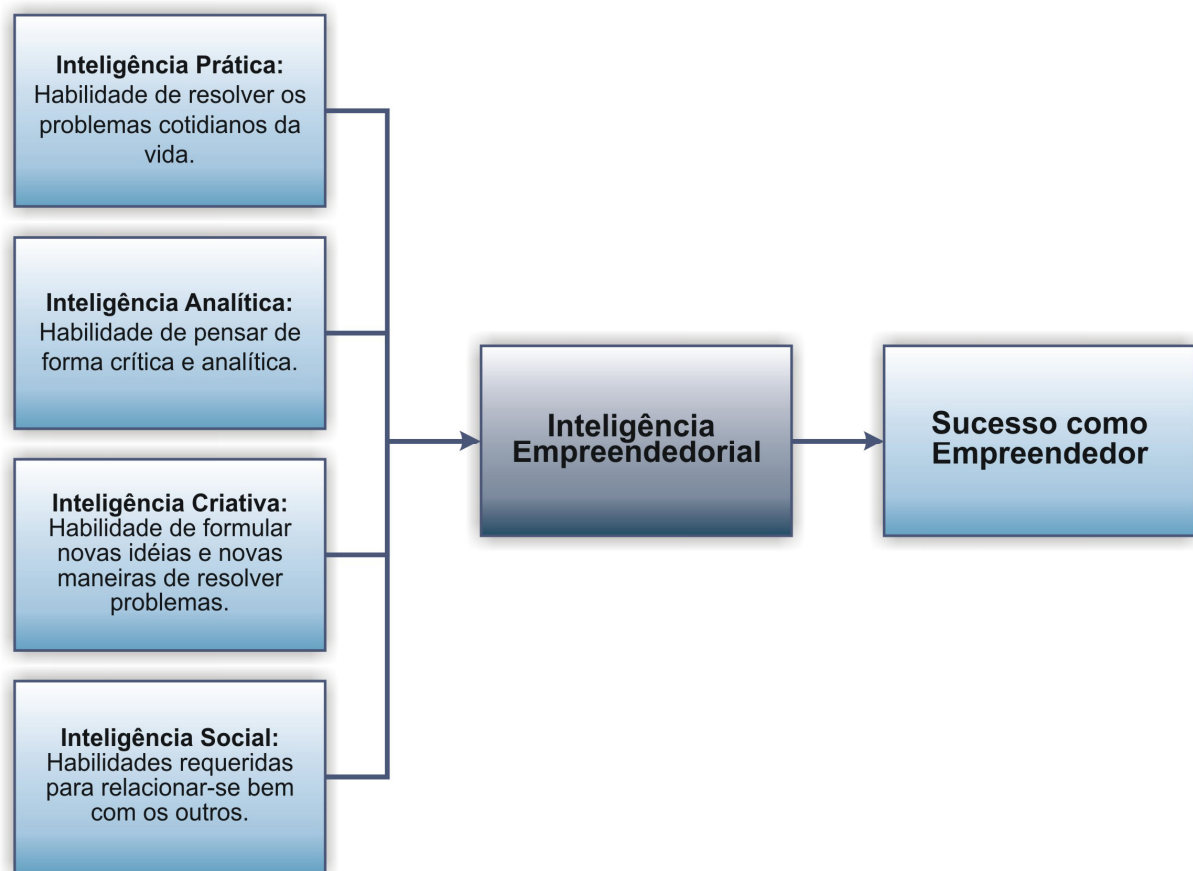


Figura 4 - Inteligência empreendedorial: Requisito básico para os empreendedores. Fonte: Adaptado de Baron e Shane, 2007.

Várias técnicas podem ser utilizadas para incrementar a criatividade e assim fomentar a geração de novas idéias, que poderão conduzir a novos negócios. Baron e Shane (2007 p. 76-77) propõem que em primeiro lugar é importante estar consciente de que novas idéias resultam de diferentes formas de combinação, ampliação ou visualização das informações disponíveis. Isso leva à constatação de

que, para serem criativas, é essencial que as pessoas tenham muitas informações à sua disposição.

Sob o ponto de vista do processo empreendedor, três fontes de informações estão entre as mais importantes: ter uma variada experiência de trabalho, ter vivido em muitos lugares diferentes e ter uma ampla rede social. Uma outra técnica, como sugere a abordagem da confluência, consiste em cultivar uma forma de pensar que quebre as rotinas mentais. Tal situação pode ser estimulada através da convivência com pessoas de diferentes ocupações e formações, isso ajuda a desenvolver pensamentos flexíveis e abertos. A terceira proposição, também em acordo com a abordagem da confluência, é de que as pessoas deveriam trabalhar em ambientes que estimulem a criatividade. Como pode ser observado ao se analisar as três sugestões, as ações nelas contidas são de controle, quase que totalmente, pessoal. Portanto, sabendo que ao adotá-las abrirá novas possibilidades de se tornar mais criativo e aumentará sua habilidade de formular idéias que, por sua vez, poderão favorecer o surgimento de mudanças vantajosas na sua atividade atual, ou virem a se tornar novos empreendimentos de sucesso. Cabe ao empreendedor a decisão de adotá-las ou não, como atitudes diárias e assim desenvolver suas habilidades.

### 2.5.3 O Processo de reconhecimento de oportunidades

Considerada como uma das etapas iniciais do processo empreendedor, o reconhecimento de oportunidades, – idéias novas, potencialmente úteis e com o potencial de gerar valor econômico – pode ser originado a partir de uma idéia viável de um novo produto ou serviço, matéria-prima, mercado, processo produtivo, nova forma de organizar as tecnologias existentes, entre outros. O reconhecimento de oportunidades ocorre de uma seqüência de eventos envolvendo novas idéias, criatividade, motivação e muita energia. Desta composição de eventos surge o motivo pelo qual se deve “examiná-lo como um processo” composto de “diversas questões-chave” (BARON E SHANE, 2007 p. 77). A primeira procura compreender como esse processo ocorre, como as pessoas identificam oportunidades a partir de transformações econômicas, tecnológicas e sociais. A segunda diz respeito ao

porque algumas pessoas são melhores que outras na identificação de oportunidades. E uma terceira: sendo as oportunidades diferentes umas das outras, porque alguns indivíduos são melhores em decidir quais oportunidades são melhores e poderão gerar maiores ganhos econômicos? A quarta questão-chave proposta levanta a dúvida sobre se de fato as oportunidades existem lá fora, ou trata-se de criações da mente humana. E concluem que as duas situações coexistem.

Analisando-se as quatro questões percebe-se que a informação tem papel de destaque neste processo. De forma que ter melhor acesso a informações importantes e ser capaz de utilizá-las de maneira adequada, cria um diferencial que gera vantagens, às pessoas detentoras desses diferenciais, no momento da identificação de oportunidades.

Considerando-se que a essência do reconhecimento de oportunidades passa pela capacidade de acesso e adequada utilização dessas informações, e que as pessoas, por possuírem características individuais diferenciadas, obtêm e utilizam informações de maneira diferente, pode-se esperar que determinados indivíduos desfrutem de uma maior acessibilidade a informações úteis ao processo de identificação de oportunidades. Esse acesso pode ser proporcionado por diversos fatores, entre os quais Baron e Shane (2007, p. 79) destacam:

- Cargos que possibilitem acesso a informações mais recentes – na pesquisa e desenvolvimento ou em áreas comerciais;
- Uma variada experiência de vida e trabalho – proporcionam a expansão da base de conhecimentos;
- Ter uma ampla rede social – determinadas pessoas são uma valiosa fonte de informações que, de outra forma, seriam difícil de obter;
- Procurar por oportunidades – mesmo em lugares que outros negligenciam, ao invés de ficar esperando que elas apareçam;

A Figura 5 resume esquematicamente os fatores apresentados.

Algumas pessoas, notadamente aquelas tidas como empreendedoras, “possuem um esquema de alerta empreendedor – uma estrutura mental interna que as ajuda a pesquisar e perceber mudanças que podem produzir oportunidades valiosas” (BARON E SHANE, 2007, p. 79). Conforme descrito, contar com uma ampla base de informações é indispensável para o reconhecimento de oportunidades, mas, não é o bastante. A utilização adequada das informações é



uma qualidade inerente às pessoas empreendedoras e há vários fatores determinantes deste fenômeno. Entre os quais, uma característica que é peculiar nos empreendedores, a de estarem mais bem informados que os não empreendedores, sobre suas áreas de atuação.

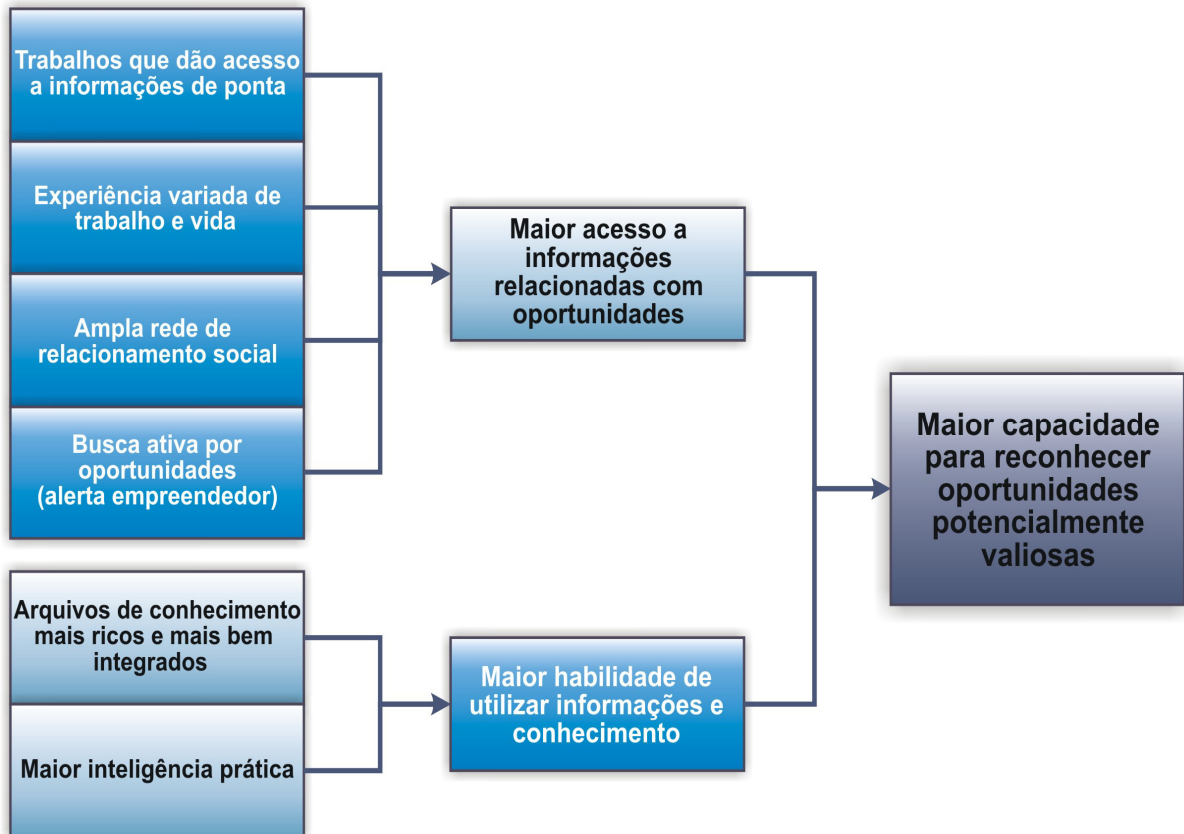


Figura 5 - O papel central da informação no reconhecimento das oportunidades. Fonte: adaptado de Baron e Shane, 2007.

Logo, pessoas com maior quantidade de conhecimento, bem integrados e organizados, tendem a ser mais criativas e a possuírem maior capacidade de descobrir novas oportunidades. Além disso, esse conjunto de vantagens fornece a essas pessoas um estoque extra de flexibilidade e agilidade, facilitando a formulação de planos ou estratégias para lidar com fatos inesperados.

Em resumo, a resposta para as três perguntas formuladas no início deste tópico 2.5.3, está no fato de que “o reconhecimento das oportunidades origina-se, em grau bastante importante, do maior acesso à informação e da maior capacidade de utilizá-la” (BARON E SHANE, 2007, p. 81).

#### 2.5.4 Percepções adicionais da ciência cognitiva no reconhecimento de oportunidades

Duas teorias relacionadas à cognição humana podem ajudar na compreensão do processo de identificação de oportunidades: A teoria da detecção dos sinais e a teoria do foco regulador.

A teoria da detecção dos sinais, de acordo com Krebs & Davies (1993 apud DELLINGER, 2005) orienta para a forma como os indivíduos percebem e respondem aos sinais, ou estímulos, do meio com o qual se relacionam, modificando ou não seu comportamento. Entretanto, “[...] estamos sujeitos a uma vastidão de sinais. Não poderíamos responder a todos eles, pelo que têm de ser classificados e categorizados” (DELLINGER, 2005, p. 31). O desafio dos empreendedores está em serem assertivos nas suas escolhas e decidir por um sinal que represente uma oportunidade e não um falso alarme. Há quatro situações possíveis: a de acerto, alarme falso, erro, rejeição correta. Conforme demonstrado na Figura 6, cada pessoa tende a se posicionar diante dos fatos, de acordo com sua forma de ver o mundo, e decide suas escolhas entre as diversas possibilidades, optando por aquela que acredita ser a que melhor se adequará às suas necessidades e propósitos.

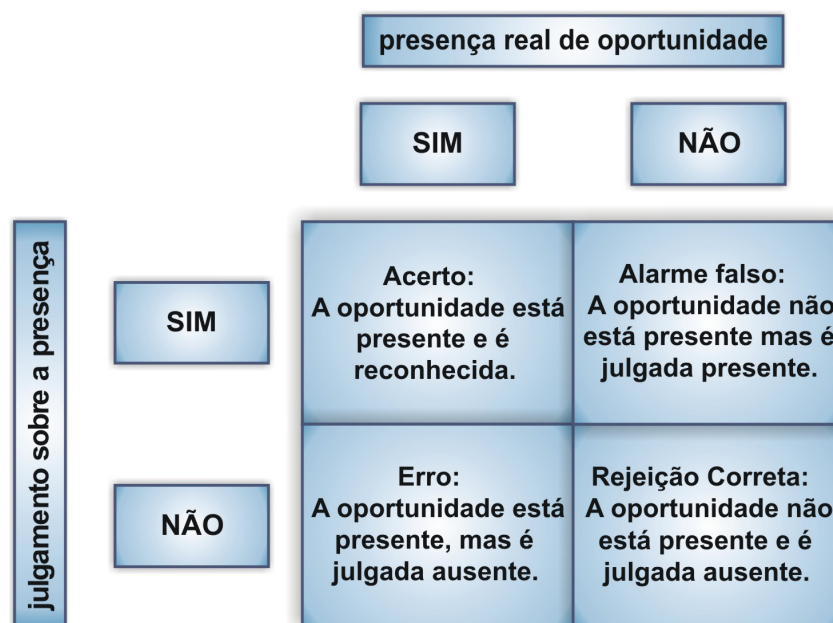


Figura 6 - Teoria da detecção dos sinais e reconhecimento de oportunidades. Fonte: Adaptado de Baron e Shane, 2007 e Dellinger, 2005.

Considerando que os empreendedores são muito motivados para ter acertos, ou seja, reconhecer oportunidades que realmente estão presente e evitar alarmes falsos, ou seja, perceber que certas oportunidades realmente não existem e buscá-las seria um desperdício de energia, tempo e recursos. Também considerando que os empreendedores desejam, e se esforçam, para evitar erros como o de negligenciar oportunidades que efetivamente existem. “Assim, em certo sentido, a teoria da detecção de sinais propicia um fundamento útil para compreender como o reconhecimento de oportunidades acontece” (BARON E SHANE, 2007, p. 84).

A teoria do foco regulador oferece uma possível resposta sobre os principais fatores interferentes no processo de tomada de decisão empreendedorial. Segundo essa teoria, quando os empreendedores se utilizam de critérios pessoais para fazer uma escolha que os direcione a conquista de seus objetivos, tendem a adotar “uma ou duas perspectivas contrastantes: um foco na promoção, em que o objetivo principal é conseguir resultados positivos, ou um foco na prevenção, em que o objetivo principal é evitar resultados negativos” (BARON E SHANE, 2007, p. 84). Embora seja pouco visível, a diferença existe e a escolha acertada por uma dessas perspectivas pode ser o detalhe do sucesso.

Pesquisas realizadas por Brockner et al. (2004, p. 217) concluem que “o sucesso empreendedorial requer um conjunto de atividades equilibradas entre os focos na promoção e na prevenção”. O que explica a constante atenção desses empreendedores às novas oportunidades e, ao mesmo tempo, ao intenso cuidado para evitar falsos alarmes. Nesta situação, acredita-se que seus sistemas cognitivos estejam acionados e orientados para dar conta de processar as informações necessárias no sentido de avaliar as duas possibilidades.

A orientação para escolher entre o foco na promoção e o foco na prevenção depende do grau de aceitabilidade às mudanças de cada empreendedor. “Indivíduos orientados pelo foco na promoção são mais abertos às mudanças, isto é, estão mais dispostos a tentar algo novo” (BROCHNER, 2004, p. 212). É possível que, devido a essa orientação, esses indivíduos gerem mais novas possibilidades e alternativas, que os orientados pelo foco na prevenção. O foco regulador parece interferir na motivação e na energia dos indivíduos, pois em indivíduos cujo foco está na promoção “a intensidade motivacional foi mantida ou aumentada mesmo após a obtenção de sucesso, mas foi reduzida pela falha” (BROCHENER, 2004, p. 214).

Situação inversa foi observada em indivíduos com foco na prevenção. Onde

indivíduos exageradamente focados em segurança estariam altamente motivados para evitar perdas e conseqüentemente sem motivação suficiente para se colocar em situações que envolveria a assunção de riscos. Na Figura 7, pode-se visualizar os efeitos dos dois estilos a partir da motivação para determinado foco.

EMPREENDEDORES DE SUCESSO (Mistura entre Foco na Promoção e Foco na Prevenção)		EMPREENDEDORES MAL SUCEDIDOS (Foco Total na Promoção)	
Motivação	Efeito	Motivação	Efeito
Alta motivação para obter:	Acertos → Correta identificação de alarmes falsos	Alta motivação para obter:	Acertos → Evitar perdas
Motivação moderada para obter:	Rejeições corretas	Baixa motivação para obter:	Correta identificação de alarmes falsos
Baixa motivação para obter:	Evitamento de erros		Rejeições corretas

Figura 7 - Teoria do foco regulador. Fonte: Baron e Shane, 2007.

A união das teorias da detecção de sinais e a do foco regulador reforça a crença de que para ser um empreendedor bem sucedido, não bastam motivação e recursos financeiros, a quantidade de aprendizados adquiridos com as experiências de vida e com as informações armazenadas, compõe uma bagagem de competências úteis e indispensáveis. Sendo, essa bagagem, passível de ser adquirida, então se supõe correto afirmar que a atuação empreendedora pode ser desenvolvida intencionalmente através da capacitação teórica e prática. Isto posto, parece correta a crença de que a atuação empreendedora, mesmo aparentemente ausente no início das atividades empresariais de muitos novos empresários, pode ser desenvolvida.

O empreendedor em formação pode recorrer a vários procedimentos para desenvolver sua capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades que se apresentarão em sua jornada. Baron e Shane (2007, p. 85-86) sugerem que sejam desenvolvidas estratégias práticas neste sentido, entre as que consideram as mais importantes estão:

- Construir uma ampla e rica base de conhecimento – Quanto mais ampla,

maior a probabilidade de reconhecer as conexões e padrões que constituem oportunidades;

- Organizar o conhecimento adquirido – Conhecimento que está organizado é muito mais útil do que o que não está;
- Melhorar o acesso a informações – Ocupar cargos que proporcionem maior exposição a novas informações, construindo ampla rede social e tendo experiências de trabalho e vida diversificados;
- Criar conexões entre os conhecimentos armazenados – Resultados de pesquisas indicam que quanto mais interconectadas forem as estruturas do conhecimento, mais prontamente as informações poderão ser combinadas em novos padrões;
- Desenvolver a inteligência prática – Substituir o padrão de solução de problemas através dos “círculos viciosos mentais” e pensar em novas e melhores maneiras de solucioná-los;
- Equilibrar a ansiedade por acertos com o receio de alarmes falsos – Tomar consciência da tendência otimista que acomete a maioria dos empreendedores e focalizar, não apenas os ganhos potenciais apresentados pelo acerto, mas também os custos devastadores de perseguir alarmes falsos.

### 3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Ao definir a metodologia do trabalho, é preciso ter claro que método é o caminho para se chegar a determinado fim. E a importância da metodologia utilizada se justifica pelo necessário embasamento científico (MIGUEL, 2007). Portanto, esta dissertação não poderia ser realizada sem a definição dos caminhos a serem seguidos para se alcançar os objetivos propostos.

Assim, “para que um conhecimento seja científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas, que possibilitam sua verificação” (GIL, 1999, p. 26). Isso nada mais é do que descrever o método que guiou todo o processo de realização das atividades, desde a concepção do tema até a descrição dos resultados finais e conclusões.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Esse estudo apresenta duas atividades: uma teórica, de fundamentação conceitual, e outra empírica, de coleta de dados, que se desenvolvem simultaneamente, uma auxiliando a outra, no sentido de atingir o objetivo proposto. Na primeira etapa, realizou-se a revisão bibliográfica, centrada em vários autores que tratam de questões relacionadas ao empreendedorismo, objeto desta pesquisa. Pois conforme afirma Martins (2000, p. 11) “a leitura é uma das maneiras mais utilizadas para se conhecer a realidade”.

Na segunda etapa, o pesquisador utilizou-se da entrevista como instrumento de acesso aos sujeitos selecionados. Para extrair e registrar os fatos que deveriam ser compreendidos e analisados. Os modelos conceituais que orientaram as pesquisas de campo e a bibliográfica são: a teoria empreendedora dos sonhos (DOLABELA, 2003), a teoria visionária (FILION, 1993), os conceitos básicos do instrumental - plano de negócios (FILION, 1999) e os processos cognitivos e mentais que determinam a inteligência empreendedorial (STERNBERG, 2002; 2004), (BROCHNER, 2004), (BARON E SHANE, 2007) e (MITCHELL *et al*, 2007). Os

resultados dessas etapas são apresentados e interpretados na parte final deste trabalho, para a procura e elucidação dos mais amplos significados que os dados possam oferecer (GIL, 1996).

Considerando que, nesta pesquisa, o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora de seu ambiente natural. Que o mesmo será a fonte de coleta de dados e o pesquisador o instrumento, o problema é pouco conhecido e a exploração caracteriza a pesquisa. Considerando-se ainda que o estudo tem caráter exploratório e busca o entendimento do fenômeno da atuação empreendedora na gestão das MPE's, concluiu-se que a abordagem técnica adequada seria a qualitativa (TRIVIÑOS, 2006).

A respeito desta abordagem, Minayo (1999, p. 21) diz que ela se preocupa “[...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. E segue afirmando que elementos intangíveis, como as aspirações, valores, crenças e atitudes, são o universo com que a abordagem qualitativa trabalha. E que isso “corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Ainda sobre o método qualitativo, Minayo (1999, p. 24) afirma que os autores que o utilizam “Trabalham com a vivência, com a experiência, com a continuidade e também com a compreensão das estruturas e instituições como resultado da ação humana objetiva”. Ou seja, linguagem, práticas e coisas, neste caso, são inseparáveis.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, uma vez que deve ser a estratégia preferida “quando se colocam questões do tipo **como e por que**, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 19). E o objetivo do trabalho foi o de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos. Além de procurar esclarecer os motivos pelos quais uma ou várias decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados (MIGUEL, 2007).

Os resultados são válidos só para o caso que se estuda, mas seu grande valor é fornecer o conhecimento detalhado de uma realidade delimitada, que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

### 3.2 Procedimentos e instrumentos de pesquisa

O plano de pesquisa foi pré-estabelecido, de forma a direcionar, pesquisa e pesquisador, para o contato com a realidade na qual se desenvolvem os fenômenos, objeto da pesquisa, que o pesquisador procurou compreender e relatar. Sabe-se que as entrevistas são adequadas à ocasião e se constituem “numa das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (YIN, 2001, p. 112). Além do que, entre as técnicas de interrogação, “é a que apresenta maior flexibilidade” (GIL, 1996, p. 98).

Para o estudo proposto, foram utilizados procedimentos tais como: a entrevista estruturada e a semi-estruturada, além da observação direta não participante, os artefatos físicos e culturais, e os documentos e registros (GIL, 1996; MIGUEL, 2007).

As empresas citadas foram intencionalmente escolhidas para este estudo e, como sujeitos entrevistados, os seus gestores. A escolha foi motivada pelo fato de que essas empresas foram criadas ou adquiridas por necessidade, pela semelhança no seu porte e pelo fato de que elas representam a principal fonte de sustento dos seus donos. Papel que cumprem até hoje, diferenciando-as das criadas com o mesmo fim, mas que já não mais existem.

A pesquisa *in loco*, segundo Richardson (1999), é possivelmente a forma mais comum de descrever as características e medir determinadas variáveis grupais. Assim optou-se por uma abordagem que contemplasse inicialmente os motivos pelos quais a empresa foi criada. Os sujeitos da pesquisa foram determinados a partir dos seguintes critérios: empresários cujas empresas estavam estabelecidas e em operação a, pelo menos, três anos e meio (GEM – 2005), ainda não haviam completado o décimo ano de existência, e pertenceram inicialmente a grupos culturais diferenciados. Porém, todos eles, em algum momento anterior ao da criação ou aquisição da empresa, passaram, necessariamente, por alguma dificuldade financeira, sendo este o principal motivo e origem da necessidade da criação da empresa selecionada.

O cuidado para que os sujeitos pesquisados apresentassem diferentes níveis culturais, de escolaridade, e de capacitação técnica, deveu-se ao fato de se acreditar que a formação técnica na área empresarial influencie em seu



desempenho gerencial, dificultando ou facilitando a sua trajetória empresarial. Além disso, os sujeitos foram consultados quanto ao fato de aceitarem fazer parte da pesquisa, entendendo seu testemunho como contribuição à mesma e à compreensão dessa realidade, nos casos pesquisados.

Desta maneira, os cinco empresários e empresas selecionados, receberam nomes fictícios para preservar suas identidades e foram assim identificados:

- Empresa A - comércio de cosméticos;
- Empresa B - escola de Informática;
- Empresa C - oficina de auto-elétrica;
- Empresa D - instalação e manutenção de ar condicionado automotivo;
- Empresa E - comércio de materiais de construção.

Elaborou-se um roteiro com o objetivo de apoiar e orientar o entrevistador no momento da entrevista. Na elaboração do instrumento procurou-se abranger o maior número de aspectos possíveis, objetivando demonstrar as relações, e as conseqüentes implicações, entre os objetos da pesquisa, história de vida dos entrevistados, suas histórias empresariais e o meio em que atuam. Procurou-se ainda, identificar as situações gerais e específicas que envolveram suas trajetórias empresariais e de que forma resultaram na realidade atual, tais como escolhas, ações e conseqüências, dos mesmos. Assim, os temas da entrevista foram organizados de forma que permitissem a caracterização dos sujeitos da pesquisa:

- a) Identificação dos sujeitos da pesquisa, empresários e empresas.
- b) Escolaridade do empresário. Bem como suas relação com o aprendizado, com a escola formal e com outras formas de aprendizagem.
- c) Tipo de empresa e conhecimento do negócio.
- d) Conhecimento sobre empreendedorismo;
- e) Ocupação anterior;
- f) Histórico de vida, sistema de relações parentais e grupos a que pertenceu;
- g) Relação do empresário com as pessoas, com a empresa e com o meio em que atua;
- h) Capacidade de perceberem as retro-informações e delas fazerem uso.

Sabe-se da dificuldade que existe em concentrar o universo das informações e do saber descritos. De forma que, para dar razão pragmática aos fatos narrados a partir da literatura impressa, optou-se pela realização das entrevistas nas empresas.

Utilizando-se sujeitos da pesquisa, intencionalmente selecionados, como forma de direcionar as entrevistas àquele grupo de empresas.

### **3.3 A coleta das informações**

Utilizaram-se como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada através de um conjunto de eventos e atividades, com a intenção de desvelar fatos que guardassem alguma relação com o desenrolar da vida empresarial, econômica e social de micro e pequenos empresários, objetos deste estudo. Para tanto, optou-se por pesquisar, ler, interpretar e analisar documentos, arquivos contábeis, periódicos, livros, produções acadêmicas, como teses, dissertações e artigos, além de outros textos especializados.

Depois de aceitarem fazer parte da pesquisa, os empresários foram entrevistados em suas empresas. Com a intenção de obter uma análise mais aprofundada dos fatos e assim atender os objetivos pré-estabelecidos nessa pesquisa, optou-se por realizar duas entrevistas. Na primeira entrevista procurou-se identificar, genericamente, nos entrevistados, os aspectos de duas teorias que fundamentaram essa pesquisa. A teoria empreendedora dos sonhos (DOLABELA, 2003) e a teoria visionária (FILION, 1993). Enquanto que na segunda entrevista priorizou-se o desenvolvimento dos empreendedores e de seus negócios, além da possível ativação da inteligência empreendedorial, fundamentada nas teorias de vários autores (BARON e SHANE, 2007; STERNBERG, 2004; MITCHELL e BUSENITZ, 2007). Este procedimento visou fortalecer a construção do modelo proposto.

Os sujeitos da pesquisa, enquanto respondiam ao entrevistador, forneceram informações a respeito de seus conhecimentos, sentimentos, ações, visões e pretensões pessoais. O pesquisador anotou os fatos e dados de maior interesse para a pesquisa. As dúvidas foram esclarecidas e confirmadas no próprio local para que não se perdessem. As percepções do entrevistador a respeito desses quesitos, foram de grande importância na condução da pesquisa.

## 4 PERFIL EMPREENDEDORIAL

As informações obtidas dos empresários entrevistados são apresentadas em tópicos, que procuram obedecer a seqüência proposta pelos modelos conceituais deste trabalho. Os roteiros das entrevistas realizadas com os cinco empresários que forneceram as informações para este estudo de caso, encontram-se nos apêndices I e II deste trabalho.

### 4.1 Primeira entrevista

As informações coletadas, na primeira entrevista, foram analisadas genericamente e são apresentadas resumidamente nos Quadros 5, 6, 7, 8, 9, e 10. Os quais apresentam anotações pontuais relacionadas a teoria empreendedora dos sonhos, a teoria visionária e ao plano de negócios.

Todas as empresas, identificadas no Quadro 5, foram criadas pelos seus donos atuais. Os quais continuavam as administrando na data em que se encerraram os contatos para a realização desse trabalho.

Características da Empresa	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"
Atividade Principal	Comércio de cosméticos	Escola de informática	Oficina de auto-elétrica	Comércio de materiais de construção	Comércio e serviços de ar condicionado automotivo
Tempo de criação	Quatro anos	Seis anos	Cinco anos	Nove anos	Sete anos

Quadro 5 - Identificação das empresas selecionadas.

A maior incidência de empresários do sexo masculino ocorreu por acaso e não deve ser considerado como indício de sua predominância no meio empresarial. Assim como suas faixas etárias. Com exceção do ex-motorista, os sujeitos da pesquisa são ex-funcionários, com diferentes graus de escolaridade. Observou-se

que a maioria deles detinha alguma experiência no ramo, fator que pode ter facilitado o caminho percorrido. As diferenças apresentadas nessas três características foram intencionais e atendem a preocupação com a diversidade desejada. O Quadro 6 resume a caracterização dos empresários entrevistados.

Características dos Empresários					
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade (anos)	25	32	35	45	35
Escolaridade	Pós-graduada	Superior incompleto	1º grau incompleto	2º grau completo	2º grau completo
Ocupação anterior	Empregada no setor	Desempregado	Empregado no setor	Empregado no setor	Motorista de caminhão
Experiência no ramo	Gerente de loja do mesmo ramo	Dava aula de informática	Trabalhava como mecânico	Nenhuma	Nenhuma

Quadro 6 - Características dos empresários entrevistados.

Os elementos da teoria empreendedora dos sonhos e de parte da teoria visionária, descritos no Quadro 7, na medida em que são declarados, conferem pragmatismo à tais teorias. O elemento da teoria empreendedora dos sonhos, manifestado no desejo de ser dono de seu próprio negócio, aparece como o elemento mobilizador para a concretização do sonho pessoal dos entrevistados. E como impulso inicial para a formação do processo visionário.

Na seqüência, observa-se que as visões emergente e central confundem-se ao surgirem praticamente ao mesmo tempo. E, ao expressarem o desejo de ter seu próprio negócio, reforçam a motivação. É importante lembrar que, em geral, a visão central deriva de um conjunto de visões emergentes. Delas selecionada pelo empreendedor, como a que lhe parece ser a mais oportuna, tornando-se objeto de maiores cuidados e dedicação, passando a ocupar maior tempo em seus pensamentos e ações (FILION, 1993).

Apenas depois da empresa já montada, com a diminuição da ansiedade, as visões emergentes retornam e reorientam esses empreendedores para os próximos passos: a implementação de ações voltadas para a realização das visões externas e internas. As visões externas e internas aparecem inicialmente fundidas à visão

central, quase sempre de forma desestruturadas, não pensada e praticamente não diferenciadas. Desenvolvidas a partir de um modelo baseado na conduta de outra pessoa ou empresa já existente e conhecida.

As visões complementares passaram a acontecer depois da abertura da empresa, como consequência das sugestões e necessidades manifestadas pelos clientes. E podem ser considerado como os principais motivos das freqüentes mudanças no mix de produtos, layout, endereço, entre outras.

Elemento	Aspectos observados
Sonho mobilizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ter seu próprio negócio</li> <li>▪ Ser seu próprio patrão</li> </ul>
Visão emergente e/ou Visão central	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As visões emergente e central confundem-se no desejo de ter seu próprio negócio</li> <li>▪ Criar um negócio em sociedade com um amigo</li> <li>▪ Livrar-se de uma situação de desconforto com o antigo patrão</li> <li>▪ Aceitar o convite do sogro para iniciar um novo empreendimento e poder abandonar o anterior</li> </ul>
Visão externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Feedbacks</i> de clientes sobre falta de produtos</li> <li>▪ Percebeu que precisava mudar sua empresa para um ponto mais adequado</li> <li>▪ Percebeu a falta de determinado serviço e depois diversificou</li> </ul>
Visão interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O espaço sub-dimensionado prejudicava as vendas</li> <li>▪ Modernização dos equipamentos</li> <li>▪ Ampliou os estoques</li> <li>▪ Ampliou o espaço interno para gerar conforto aos clientes</li> <li>▪ Ampliou conhecimentos para atender a novas demandas</li> </ul>
Visão complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amigos sugeriram mudança para sala maior</li> <li>▪ Aumentou a quantidade e a potência das máquinas</li> <li>▪ Fornecimento de novos serviços e produtos</li> </ul>

Quadro 7 - Elementos das teorias empreendedora dos sonhos e visionária.

O sistema de relações, da teoria visionária, pontuado no Quadro 8, revelou-se um fato presente, motivador e consistente em suas vidas, percebido nos depoimentos através das revelações sobre o apoio familiar e a vida social – exceção feita a um deles, avesso a eventos sociais.

O alto grau de identificação pessoal com a atividade facilita o relacionamento com os vários elementos que a compõe: serviços, produtos, o ambiente, os clientes, os empregados, participação em eventos sociais, feiras setoriais e outras áreas de interesse. A influência dos *feedbacks* recebidos, e declaradamente importantes, ratifica essa impressão.

Elemento	Aspectos observados
Relações com familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estímulos positivos e exemplos parentais</li> </ul>
Relações com objetos sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliza-se de leituras, cursos, associações de classe, pessoas, feiras e eventos sociais</li> </ul>
Relações com seu produto / serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gosta do que faz</li> <li>▪ Busca informações</li> <li>▪ Fica atento às novidades</li> <li>▪ Altera projetos</li> </ul>
Relações com mercado alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupa-se com o cliente e suas necessidades</li> <li>▪ Ouve e utiliza <i>feedbacks</i></li> <li>▪ Percebe que ainda há espaço a ser ocupado e pretende ocupar-lo</li> </ul>
Relações com sua empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia, organiza e orienta</li> <li>▪ Ambiente maravilhoso</li> <li>▪ Vive a empresa</li> </ul>
Relações com empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia e orienta</li> <li>▪ Confia e delega</li> <li>▪ É uma grande família</li> </ul>

Quadro 8 - Elementos da teoria visionária.

Dentre todos os fatos observados, o que mais chama a atenção é o elevado grau de coerência existente entre o empreendedor, seu negócio e o ambiente em que os três acontecem. Conforme exposto no Quadro 9.

Essa triangulação, e a forma como ela se desenvolve, atende quase totalmente às necessidades de espaço, afeto e realização profissional da maioria dos entrevistados.

Elemento	Aspectos observados
Conceito de si	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera-se empreendedor e competente</li> <li>▪ Não se acha empreendedor</li> <li>▪ Considera-se um técnico competente</li> <li>▪ Está mudando e tornando-se mais observador</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentam elevado grau de energia, afirmando que poderiam trabalhar mais de dez horas por dia</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscou um sócio para iniciar seu negócio</li> <li>▪ Profissionais da área recorrem à ela para aconselhar-se</li> </ul>
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabe que tem e busca mais conhecimento técnico</li> <li>▪ Conhece bem o trabalho técnico – produção</li> <li>▪ Para a produção, o contador orienta outras coisas</li> <li>▪ Adquiriu trabalhando na atividade</li> <li>▪ Comercial, técnica e administrativa</li> </ul>

Quadro 9 - Elementos da teoria visionária.

Constatou-se a ausência de um plano de negócios formal, ou de qualquer outro tipo de ferramenta que lhes permitisse uma consistente análise de viabilidade. Esse fato comum é revelador da ainda incompleta capacitação empreendedorial em que se encontram as pessoas entrevistadas. Conforme detalhamento no Quadro 10, o sistema de planejamento não foi além de algumas anotações.

Elemento	Aspectos observados
Plano de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Só idéias na cabeça e algumas anotações</li> <li>▪ Ficou na cabeça</li> <li>▪ Idéias na cabeça e algumas ações agendadas</li> <li>▪ Só idéias na cabeça</li> </ul>

Quadro 10 - Sobre a existência de um plano de negócios.

Na percepção dos entrevistados, seu espaço de atuação, que Filion (1993) denomina como o espaço de si, foi ampliado. Facultando-lhes o ambiente necessário para o exercício de suas habilidades empreendedorais. Essa percepção do entrevistador fundamentou-se em afirmações, proferidas pelos entrevistados, como a de um que “[...] era o gestor da empresa. Quando os donos voltaram para a empresa, faltou espaço para todos”; outro disse que havia conflito entre suas idéias e as do sócio, rompeu a sociedade e agora vive sossegado; um terceiro afirmou que está vivendo os melhores anos de sua vida. Este espaço, conquistado e percebido, ratifica a adequação entre a atividade desenvolvida e a personalidade destes empreendedores.

Percebe-se que, em sua maioria, ainda que inconscientes do fato, esses empreendedores adquiriram maior autonomia e ampliaram suas práticas empreendedorais. E que detinham boa parte das características necessárias para lidar bem com os elementos de sustentação do processo empreendedor.

#### 4.1 Segunda entrevista

Para a apresentação das informações coletadas na segunda entrevista, optou-se pela descrição dos eventos, da história e dos fatos narrados pelos

empresários entrevistados. A opção originou-se da crença de que agindo assim ficaria mais evidente o processo de aprendizagem desenvolvido pelos empresários em sua trajetória empresarial e, paralelamente, de sua inteligência empreendedorial.

Durante a entrevista, algumas perguntas foram feitas porque compunham a estruturação do trabalho e outras porque o entrevistador, ao perceber que determinados fatos relevantes ocorreram na vida profissional dos entrevistados, entendeu como oportuno perguntar. Um exemplo está na forma como esses empresários passaram a olhar e a atuar em seus negócios, depois de vivenciarem experiências e delas extraírem aprendizados. Tais fatos, acredita-se, corroboraram para o desenvolvimento de suas inteligências empreendedoriais.

Ao iniciar-se a etapa formal do encontro, perguntou-se aos sujeitos da pesquisa sobre a existência ou não da percepção pessoal sobre eventuais mudanças na forma com que pensam e olham para seus negócios. Ao que, todos responderam afirmativamente. Sendo que, a maior parte deles justificou a resposta com afirmações do tipo: “com o tempo percebi que modifiquei meus conceitos a respeito de determinados fatos que aconteciam na empresa e com os quais não me importava. Passei a perceber que eles interferiam muito nos nossos resultados”. Afirmaram ainda que a transformação continua e estão se tornando pessoas com hábitos diferentes na sua forma de pensar e de agir, nas mais diversas situações. Entre as mudanças pessoais efetivamente percebidas pelos entrevistados, as mais significativas foram:

- A maior capacidade de resolver, rápida e eficazmente, os problemas do dia-a-dia, situação expressa em frases como: “Coisas que antes pareciam muito difíceis de resolver, com o tempo tornaram-se simples e fáceis”.
- Maior habilidade de pensar analítica e criticamente sobre os eventos ocorridos. O que, segundo os entrevistados, além de facilitar o entendimento dos fatos, ajuda a resolvê-los independentemente dos fatores emocionais.
- À medida que foram se familiarizando com a atividade desenvolveram a habilidade de formar novas idéias, o que favorecia o incremento do negócio e possibilitava novas formas de resolver problemas. Fato que, pode ser relacionado com habilidades ligadas a criatividade e a inovação.
- Outra mudança percebida diz respeito ao modo como se relacionam com outras pessoas, principalmente com os clientes, fornecedores e



funcionários. Esta adequação comportamental, ao ser percebida, foi introduzida no *modus operandi* pessoal. E, segundo eles, gerou benefícios imediatos.

Estas mudanças são percebidas e compreendidas pelos empresários como de grande relevância para o sucesso pessoal e empresarial. Compreensão esta que não fazia parte de seus conhecimentos, no início de suas atividades empresariais. Acreditam também, que estas mudanças estão intimamente ligadas à suas práticas diárias e que tais práticas podem ser compreendidas como “ativadoras do aprendizado”. Ao serem solicitados para que enumerassem algumas dessas práticas, destacaram a atenção para ouvir e a dedicação para atender aos *feedbacks* de clientes, funcionários e amigos. Além da participação em cursos de formação específica nas várias áreas de suas atividades. Houve ainda algumas citações quanto a importância de participarem de feiras e encontros setoriais e de áreas afins.

Em seus depoimentos, estimulados pelas perguntas e observações do entrevistador, os empresários afirmaram que, na medida em que foram percebendo os benefícios desses comportamentos, passaram a utilizá-los como uma espécie de “estratégia intencional” para obter os resultados desejados. Houve ainda, o depoimento de um empresário afirmando que seu empreendimento teria sido “impulsionado por avanços tecnológicos”. Incorporados por ele a seu empreendimento, antes que o concorrente o fizesse.

No que diz respeito ao processo de aprendizagem vivenciado pelos sujeitos desta pesquisa, pode-se dizer, baseado em suas informações, que entre os principais aprendizados conquistados e adicionados a seus conhecimentos, destacam-se a importância e a forma de ouvir pessoas; a necessidade e a importância de utilizar parte do lucro obtido para reinvestir e modernizar a empresa; dedicar mais tempo e recursos na aquisição de novos conhecimentos, formal ou informalmente; evitar o isolamento e a perda de contato com outras pessoas e as novidades do setor, investindo atenção e cuidado, além de algum tempo e dinheiro, para aumentar e manter sua rede de contatos.

Foi-lhes perguntado se conheciam empresários cujos comportamentos lhes davam a impressão de que haviam aprendido muito pouco ou quase nada, com as experiências vividas. A resposta unânime foi a de que conheciam sim, e que “viram muitos daqueles empresários se quebrarem”. Houve concordância geral com o fato

de que aqueles que desenvolveram aprendizados com as experiências parecem ter se tornado “pessoas mais empreendedoras que os outros”. E que eles mesmo sentem-se mais capazes e mais empreendedores.

Quando lhes foi solicitado que relacionassem a aquisição de seus novos conhecimentos com o desenvolvimento de suas capacidades de reconhecer e aproveitar oportunidades. Responderam que os novos conhecimentos, com o tempo, passaram a ser utilizados sem que se dessem conta e que, muitas vezes, nem percebiam que graças a eles estavam envolvidos na criação ou no desenvolvimento de novos produtos, novos processos e novos mercados. Fatos que podem ser relacionados com atos inovação, elemento indissociável do processo empreendedorial.

Considerando o entusiasmo, sentimento inerente a situações nas quais as pessoas se envolvem com coisas novas e criativas, foi-lhes perguntado se em algum momento se perceberam acometidos por sentimentos de excesso de otimismo. Ao que, com exceção de um deles visivelmente mais conservador, responderam afirmativamente. Que tal fato ocorreu mais de uma vez e que, de alguma forma, lhes causou frustrações. Além de desperdiçarem tempo e dinheiro. Uma vez que a criação de um novo negócio, o desenvolvimento de uma nova atividade ou de um novo produto, e obter sucesso, é um fato que está sempre presente em seus pensamentos e sonhos. Tanto que alguns deles já o realizaram e obtiveram novo sucesso. Porém todos eles disseram que atualmente priorizariam algum tipo de atividade com alto grau de identificação pessoal. Preferencialmente ligado a sua área de conhecimento e, “inquestionavelmente”, a uma consistente análise de viabilidade. Sendo que um deles, o mais conservador, afirmou que só iniciaria algo “comprovadamente” viável.

Disseram também que tinham a impressão de que haviam desenvolvido algum tipo de “sexto sentido” ou um “faro” para novas possibilidades de negócios, mas que não entendem bem como isso acontece. Apenas “têm uma forte impressão de que dará certo”. E a partir daí tratam de buscar e organizar fatos e informações que confirmem ou não aquela impressão sobre aquele novo negócio.

Os entrevistados também acreditam que se tornaram pessoas mais criativas. E crêem que esse fato foi principalmente motivado pela experiência e pela vivência diária com seus negócios. Potencializados pelos aprendizados que foram adquirindo enquanto se relacionam com outras pessoas em seus círculos profissional e social.

Enfim, de suas relações.

Ao ouvi-los falar de si e de suas experiências, percebe-se que atualmente possuem mais informações, parecem estar conectados num sistema interior que os alerta para determinados fatos e consideram que seus negócios estão intimamente ligados e são interdependentes do ambiente em que estão inseridos. E, por isso, procuram se integrar a ele de forma que possam influenciá-lo.

Quanto aos procedimentos gerenciais, todos utilizam algum tipo de ferramenta de controle financeiro, mesmo que rudimentar. A maioria utiliza algum procedimento de recepção e processamento de *feedbacks*, de familiares, amigos, clientes e funcionários. Sendo que, muitos desses *feedbacks*, depois de digeridos e discutidos com alguém de confiança ou em pequenas reuniões com suas equipes de trabalho, são experimentados no desenvolvimento de suas atividades. E quando aprovados, incorporados aos processos empresariais e pessoais, quase sempre de uma maneira informal.

## **5 APRESENTAÇÃO DO MODELO**

Neste capítulo tratar-se-á da apresentação do modelo, idealizado e formatado a partir de duas fontes, uma teórica e outra prática. Sua expressão teórica foi extraída do material que forneceu conteúdo ao referencial apresentado neste trabalho. Enquanto que seu formato prático originou-se da observação e interpretação dos atos e comportamentos assertivos dos sujeitos da pesquisa. Enquanto o entrevistador ouvia seus depoimentos e observava seus movimentos, por ocasião das visitas para a aplicação das entrevistas, e nas conversas informais que aconteciam em suas empresas. Além da observação e análise dos registros de suas histórias pessoais e empresariais.

A ligação observada, entre o referencial teórico e os atos e comportamentos dos empresários entrevistados, sugere a possibilidade de que a reaplicação desses procedimentos é possível e pode contribuir para que outros empresários, em situações similares, obtenham resultados semelhantes.

### **5.1 Os elementos**

Ao se propor este modelo de atuação na gestão de MPE's criadas por necessidade, pretende-se que o elemento central a ser trabalhado seja o próprio empreendedor, protagonista da criação e da gestão de sua empresa. É para eles que o modelo propõe um conjunto de ações e comportamentos a serem desenvolvidos no desempenho de suas funções, possibilitando-lhes a aquisição e a incorporação de novas competências que poderão torná-los pessoas mais conscientes e capazes, empresarialmente. Acredita-se que, a partir dessas aquisições, suas decisões tenderão a um maior grau de assertividade, fator altamente desejável para facilitar o processo de obtenção do sucesso almejado.

O modelo propõe um redirecionamento na forma com que empresários de MPE's criadas por necessidade, olham para si próprios, para a empresa e para o mundo. Essa transformação pode ser a inovação comportamental identificada nos

cinco sujeitos pesquisados. Não passa despercebida a amplitude do desafio a ser vencido. Porém, acredita-se que a mudança é possível. E poderá ocorrer, através da estimulação para a percepção, incorporação e articulação dos quatro elementos observados nos comportamentos dos entrevistados: a ativação emocional positiva desencadeada pelo desejo e seguida pelos atos da criação, o desenvolvimento de uma visão de futuro desafiadora, mas alcançável, a utilização de procedimentos de conquista, de alguma forma planejados e utilizados a partir da *expertise* empreendedorial, adquirida e adicionada ao repertório de habilidades de domínio desses empresários. Este conjunto de elementos compõe grande parte do processo empreendedorial e, embora com diferentes intensidades, sua presença ficou evidente em todos os entrevistados.

Os quatro elementos aparecem se inter-influenciando e relacionando-se mutuamente com o ambiente em que estão inseridos. Pode-se dizer que o empreendedor, como elemento central do modelo proposto, possui em sua constituição psicológica e pragmática, os quatro componentes representados na Figura 8. Formando assim o seu todo.

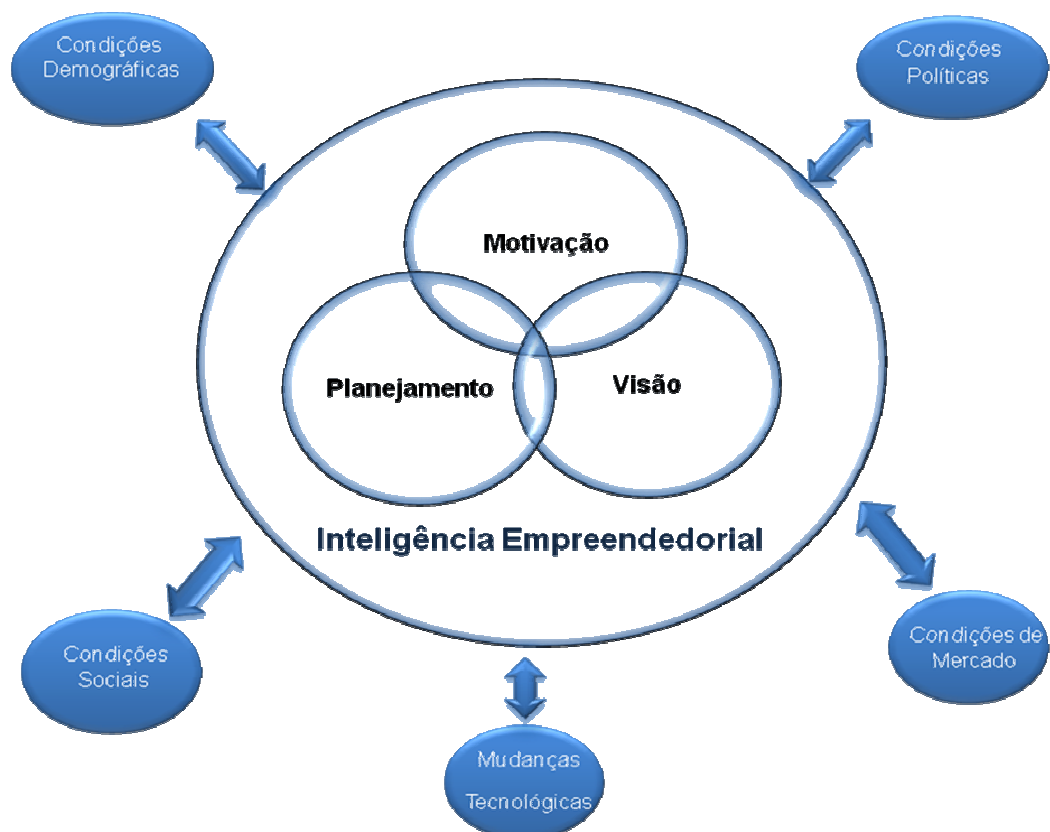


Figura 8 - Representação esquemática dos elementos que compõem o processo empreendedorial.

Acredita-se que a utilização adequada e intencional dos elementos apresentados, represente a situação desejável para o desenvolvimento de micro e pequenos empresários e empresas.

## **5.2 O modelo**

A convivência harmônica e sinérgica entre os diversos elementos que compõe a realidade dos dois, empresários e MPE's, tem sua realidade afetada, muitas vezes, de forma desarmônica, por diversos fatores. Pode-se dizer que esses fatores são mais perceptíveis nos momentos em que não ocorre uma interseção harmoniosa de eventos favoráveis ao empreendedor, seu empreendimento e o ambiente no qual interagem. Ao se deparar com essa realidade, e na empreitada de a ela fazer frente, o caminho mais sensato parece ser o da busca do desenvolvimento pessoal e da potencialização das qualidades empreendedorais.

O modelo, representado esquematicamente na Figura 9, contém as ações e objetivos desejáveis para a aquisição das competências gerenciais que atendam às demandas empresariais, originadas a partir do impulso empreendedor. O modelo compõe-se de três etapas: a da criação de um novo negócio ou uma nova atividade, estimulada pelo desejo ou necessidade de mudanças e sustentada pelo sonho a ser realizado. Influenciado pelas alterações ambientais que, por sua vez, sofrerão influências das ações e mudanças efetuadas. A da experimentação empreendedorial, na qual empreendedores, experientes ou não, são submetidos às dificuldades, sensações de desconforto e de ansiedade, impostas pelo mercado. Nele, desenvolvem percepções, decorrentes das relações que estabelecem e, ao tomarem decisões, experimentam-se. Este conjunto de fatores, reagindo entre si e se inter-influenciando provoca o desenvolvimento de aprendizados que, ao serem armazenados, combinados e utilizados ativam a inteligência empreendedorial.

Sendo, o meio, pródigo em mudanças, a demanda por novos conhecimentos é permanente e requer sua aquisição de forma pronta e pontual. Assim, segue-se a terceira etapa do processo, a da expansão intencional dos conhecimentos. Ela objetiva o aumento da assertividade no desempenho das atividades empresariais e a conquista do sucesso empreendedorial.

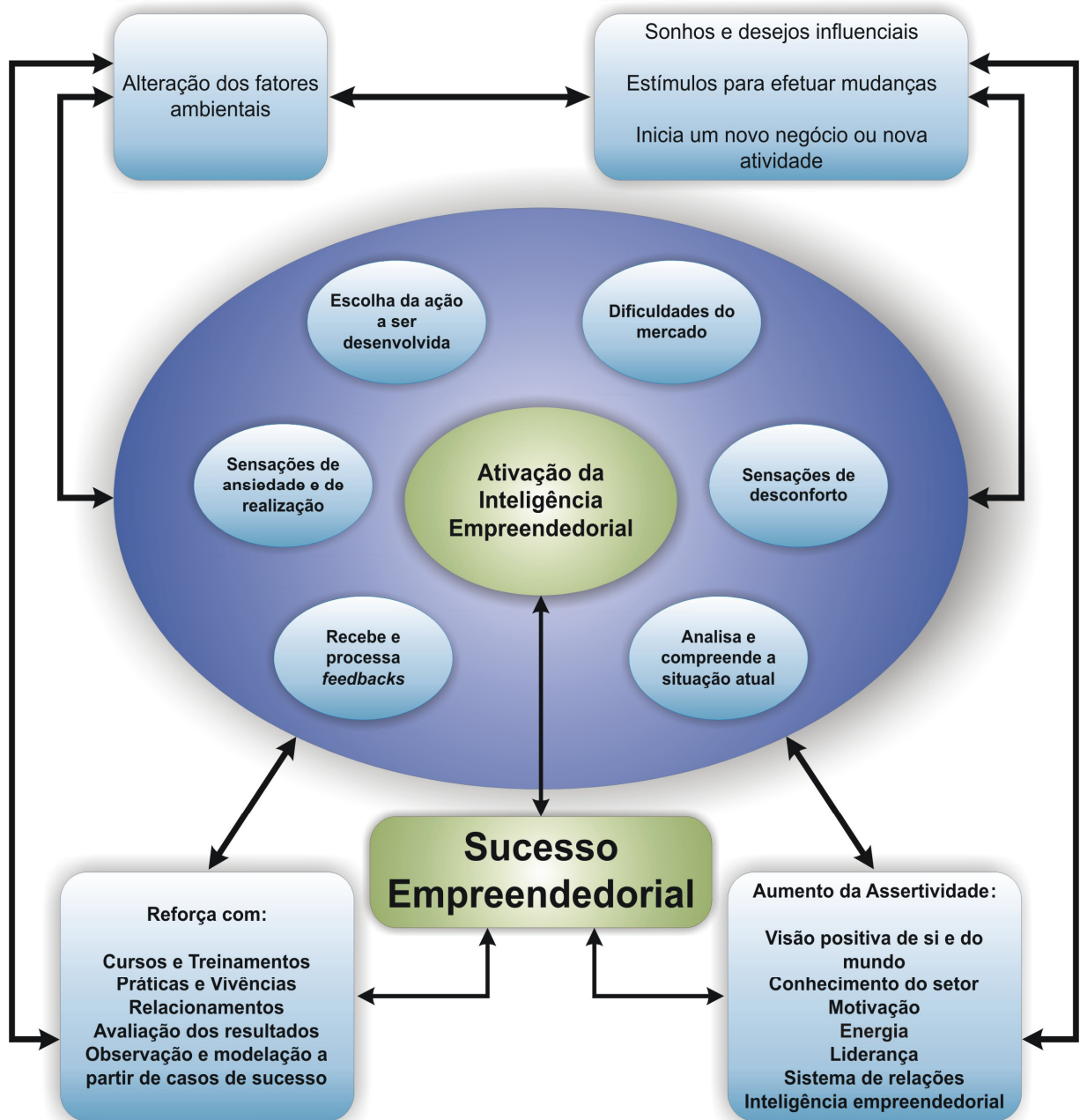


Figura 9 - Modelo de ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências gerenciais e conquista do sucesso empreendedor.

O Quadro 11 orienta o empreendedor para um conjunto de ações que, ao serem implementadas, complementam o modelo apresentado na Figura 9. Uma vez que sua aplicação potencializa o processo visionário, amplia o repertório de conhecimentos dos protagonistas e permite a experimentação de novas habilidades, favorecendo o estabelecimento da atuação empreendedora na gestão das MPE's.

<b>Competências</b>	<b>Ações</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Visão adequada de Si e do Mundo</b>	Busca de feedback; Orientação profissional;	Desenvolver e apurar o senso crítico; Aumentar o grau de percepção assertiva; Favorecer julgamentos e decisões adequadas;
<b>Conhecimento do setor de atuação</b>	Participação de cursos; Participação de feiras e eventos; Leituras especializadas; Experiências anteriores;	Aumentar as capacidades atuais; Desenvolver novas capacidades; Ampliar rede de contatos; Implantar melhorias;
<b>Motivação</b>	Desenvolver a ciência e a consciência da importância do que faz, para si e para seu sistema de relações;	Melhorar o conceito de si; Aumentar a autoconfiança; Energização;
<b>Energia</b>	Priorizar a realização de tarefas estimulantes e desafiadoras; Delegar as outras possíveis; Cuidar da saúde;	Promover alegria no trabalho; Aumentar a disposição para esforços prolongados; Maior resistência a esforços físicos; Maior disposição para participar de situações que permitam expandir a rede de contatos; Melhorar a auto-estima e o conceito de si; Maior facilidade para liderar.
<b>Liderança</b>	Participar de capacitações com enfoque em liderança e comunicação; Leituras especializadas;	Compreender o que é a liderança eficaz; Adotar o estilo adequado de liderança situacional; Melhorar o conceito de si; Obter os resultados desejados com menor dispêndio de energia; Aumentar a capacidade de persuasão;
<b>Sistema de relações</b>	Desenvolver a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;	Desenvolver a empatia; Desenvolver a capacidade de se relacionar com pessoas e grupos de pessoas; Obter maior capacidade de liderança; Evitar dispêndio de energia; Melhorar a auto-estima;
<b>Inteligência empreendedorial</b>	Ampliar rede de contatos; Participar de associações e entidades de classe; Conhecer profundamente o negócio com o qual está envolvido; Desenvolver atividades que estimulem o raciocínio, a memória e os processos cognitivos;	Desenvolver as Habilidades intelectuais; Ampliar a base de conhecimentos; Desenvolver um estilo de pensar criativamente; Adquirir uma personalidade empreendedora; Motivar-se intrinsecamente; Tornar o ambiente de trabalho um local criativo;

Quadro 11 - Competências, ações e objetivos desejáveis para a aquisição de competências empreendedorais.

Acredita-se que a aplicação deste modelo atenderá, em grande parte, a demanda pelas competências necessárias para a gestão eficaz de MPE's. A partir



da ativação da inteligência empreendedorial, reforçada por ações coerentes e oportunas, orientadas para a solução de problemas, e sustentadas pelas características pessoais positivas instaladas nessas pessoas, tornará explícito o sucesso empreendedorial obtido por esses empreendedores. Premiação ao esforço pessoal realizado e poucas vezes reconhecido.

## 6 CONCLUSÃO

Aos olhos de um observador distraído parece não haver diferenças significativas entre empreendedores por necessidade, daqueles que criam suas empresas motivados pela identificação de uma oportunidade. Não obstante, elas existem e podem ser percebidas desde os primeiros atos de criação dos empresários por necessidade. Basta acompanhar seus passos para perceber que seus comportamentos ansiosos e desconexos, em geral, não seguem uma trajetória coerente e planejada. Até porque, como já se sabe, na maioria dos casos, não há planejamento algum.

A ausência do comportamento da busca de informações os mantém na desinformação sobre a condução de seus negócios, salvo em casos em que se observa o conhecimento técnico, oriundo de atividades anteriormente desenvolvidas, em sua grande maioria, como empregados.

É no campo dos objetivos onde se pode encontrar algum grau de convergência entre esses dois tipos de criadores de empresas. Como exemplo dessa convergência pode-se citar o desejo de ter seu próprio negócio, vê-lo prosperar, trabalhar com fluxo de caixa positivo e obter lucro. Para os que criaram empresas por necessidade, esses fatos tendem a ocorrer somente depois de algum tempo da criação e operação de sua empresa. Período no qual é comum desenvolverem algum aprendizado por força das experiências, nem sempre agradáveis e lucrativas.

Essa convergência de interesses não os equipara em suas competências, antes as denunciam. Em alguns poucos casos essa denúncia é percebida pelos próprios empresários, induzindo-os à busca de recursos que os tornem mais competentes. Aos outros, os que não percebem as diferenças, o tempo e o mercado cobrarão o preço de sua distração, ou comodismo.

Ao se observar a trajetória dos empresários entrevistados percebe-se que ela está ligada a uma forma de atuação que engloba processos de adaptação e de construção. Pode-se dizer que a habilidade na condução destes dois processos, foi a grande responsável por fazer com que estes empresários e suas empresas alcançassem a situação na qual se encontram atualmente.

Adaptação às transformações que ocorreram no meio em que atuam e dizem respeito aos efeitos das mudanças sociais, ambientais, demográficas e legais ou normativas. Neste ambiente pleno de mudanças aconteceu, com cada um dos indivíduos pesquisados, a construção de um sistema de negócios moldado a partir da substituição de hábitos e procedimentos ultrapassados, por novos conhecimentos e práticas que, ao serem utilizados, configuram-se em atos de inovação. Poderosos agentes do desenvolvimento de um modelo de atuação empreendedorial, mais adequado e apropriado à realidade interna e externa dessas MPE's.

A capacidade de adaptação e de construção, nos casos estudados, está relacionada a ações fortes e positivas, que se desenvolvem numa realidade em que alguns fatores definitivos para o sucesso, por serem do ambiente externo, em nada ou muito pouco podem ser alterados, apesar do desejo e do esforço aplicado pelos empresários em questão. Então há que se adaptar a esta realidade. A observação dos fatos narrados leva a crer que a construção pode vir junto à adaptação, ou logo depois, nunca antes. Pois, se isso acontecer, podem ocorrer desconformidades na sua concepção ou na estratégia.

Pode-se dizer que os sujeitos da pesquisa, neste estudo de caso, encontram-se em harmonia com as atividades que desenvolvem. Porém, não estão estáticos. Ficam evidentes suas preocupações e atenção com o auto-desenvolvimento e com a implementação de melhorias, nos processos, produtos e negócios, assim como no meio em que desenvolvem suas atividades. Esta harmonia envolve a utilização consciente e inconsciente da capacidade de interligar e operar fatores pessoais e ferramentas de gestão ao ambiente no qual operam e fazem parte simultaneamente.

Enquanto atuam, movidos pelo desejo de desenvolver e concretizar suas **visões**, estimulados pela **motivação**, gerada inicialmente pela necessidade de atender ao impulso interior de segurança e, em seguida, pela integração e adequação entre a personalidade do empreendedor e sua atividade. Orientados pelos **planos** de conquista e realização – alguns consistentes e palpáveis outros quase intangíveis, mas presentes e persistentes. Os três elementos – visão, motivação e planejamento – vão acontecendo e se influenciando mutuamente, enquanto influenciam e são influenciados por um quarto elemento, a **inteligência empreendedorial**.

Funcionando como interface entre os outros três, o desenvolvimento e a utilização da inteligência empreendedorial revela-se como fator definitivo para a

obtenção de sucesso almejado. Ao realizarem as mudanças estimuladas pelos sinais e informações que, mesmo sem compreender como, perceberam, processaram e utilizaram adequadamente. Cada um a sua maneira, de acordo com suas competências para articular determinados processos mentais, vai desenvolvendo suas capacidades.

Percebeu-se ainda, que na medida em que desenvolveram experiências empreendedorais, esses empresários, foram acometidos pelo que se pode chamar de mudança de modelos mentais. Ocorreu então, que seus modelos comportamentais também se alteraram. É bem provável que esta alteração comportamental tenha ocorrido pela influência de novos conceitos, internalizados a partir das relações estabelecidas com outros empresários, em capacitações, encontros setoriais e conversas formais e informais das quais participaram.

Os resultados orientam para o fato de que o processo visionário, citado na teoria visionária de Fillion, seguiu-se ao impulso emocional inicial de ter seu próprio negócio. Teve início com uma intensidade não percebida, antes da abertura da empresa, de forma abrupta, desestruturada e inconsciente. Portanto sem o refinamento dos processos analíticos ou da incorporação ordenada de visões emergentes à visão central. Dois dos entrevistados deixam isso claro em frases como: “isso deixamos para pensar depois, naquela hora precisávamos abrir as portas da empresa, trabalhar, ganhar algum dinheiro e começar a pagar nossas contas”.

Sabe-se que o desenvolvimento das MPE's está intimamente ligado ao contexto onde estão inseridas, à competência gerencial e à personalidade do empreendedor. Ao ser analisado sob o ponto de vista da teoria visionária de Fillion, o empreendedor pode ser caracterizado como o elemento catalisador de um relacionamento sinérgico entre ele, sua organização e o ambiente externo. Compondo, nesta triangulação, uma consistente rede de inter-relações.

Pode-se concluir que a postura pessoal desses empreendedores os tornou capazes de responder às situações críticas de forma rápida, flexível e com elevado grau de assertividade. Além disso, “Os empreendedores são peritos na utilização de estruturas do conhecimento que lhes permite utilizar as informações significativamente melhor que os não-empreendedores” (MITCHELL, 2007), habilidade detentora de considerável significado na implementação de atos de inovação e essencial ao processo empreendedorial. Esse conjunto de atitudes

contribuiu para uma maior capacidade de perceber e utilizar as informações fundamentais para a formação de uma inteligência voltada para seus negócios. O que se constituiu numa vantagem competitiva para a empresa, enquanto esta ia se desenvolvendo. Pois sabe-se que os relacionamentos efetivados numa comunidade de empresas contribuem para o desenvolvimento das competências empreendedorais dos indivíduos que os estabelecem, tornando-se determinantes para alcançarem o sucesso que querem desfrutar.

Não obstante essas possibilidades concretas, resta ainda um grande desafio: conseguir que esses empresários passem a acreditar na possibilidade de mudar sua forma de pensar e de agir. Para enfim sair do papel de expectadores e assumir o de protagonistas de suas caminhadas para o sucesso.

### **6.1 Sugestões Para Trabalhos Futuros**

A proposta deste trabalho é a de apresentar a proposição de um modelo de atuação empreendedora na gestão de empresas criadas por necessidade. Não obstante a crença de que este objetivo foi atendido, sabe-se que o problema é de grande amplitude e sofre influências das mais variadas. Motivo pelo qual sugere-se a realização de outros trabalho semelhantes a este, em situações diferentes, que possam ratificar a aplicabilidade do modelo proposto, às mais variadas situações e com diferentes perfis empresariais. Desta forma, sugere-se:

- Aplicação de trabalhos como este a um número maior de participantes.
- O desenvolvimento de parcerias com associações de MPE's que se disponham a participar de um trabalho mais abrangente.
- Em parceria com entidades de ensino, de empresas juniores ou de incubadoras, desenvolver um trabalho de implantação deste modelo. Acompanhando o grupo teste durante um tempo que permita a verificação das mudanças aqui descritas.

## REFERÊNCIAS

AMABILE, T. A. **Creativity in context**. Boulder, CO; Westview Press, 1996.

ANTUNES, C. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. Campinas-SP: Papyrus, 2000.

BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**. Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship in Economic Theory**. The American Economic Review, n. 58, p. 64-71, 1968.

\_\_\_\_\_. **Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive**. Journal of Political Economic, vol.98, n. 5, p. 893-921, 1990.

\_\_\_\_\_. **Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds**. Journal of Business Venturing, n. 3, p. 197-210, 1993.

BROCHNER, J. Et all. **Regulatory focus theory and the entrepreneurial process**. Journal of Business Venturing, V. 19, p. 203-220, 2004.

BUCHANAN, J. M. & Di Pierro, A. **Cognition, Choice and Entrepreneurship**. Southern Economic Journal, v. 46, p. 693-701, 1980.

CANTILLON, R. (1755), **Essay sur la nature du commerce en general**, London: Fetcher Gyler, 1755. Also edited in an English version, with other material, by Henry Higgs, C. B., London: MacMillan (1931).

DELLINGER, F. T. U. **Programa, Conteúdos e Métodos de Ensino Teórico e Prático da Disciplina de Etologia**. Universidade da Madeira, 2005. Disponível em: <<http://www.uma.pt/thd/Etologia/Documentos/Etol2005-06sebenta.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999a.

\_\_\_\_\_. **E depois da incubação? Uma metodologia inédita de Clube de empreendedores para apoio às empresas emergentes de base tecnológica –**

Paper aceito no “the 1999 World Conference on International Entrepreneurship”, Singapore, 15 a 18 de Ago. 1999b.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo, Uma Forma de Ser:** Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília: AED, 2003.

DOLABELA, F.; LIMA, M. **Entrepreneurship Learning in Brazilian Institutions of Higher Education.** Curitiba, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo,** Transformando Idéias em Negócios. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Plano de Negócios.** Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em 04 fev. 2008.

DRUKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship). São Paulo: Pioneira, 1985.

DUALIBI, P.; BORSATO, C. **Os heróis do capitalismo.** Revista Veja, Ed. Abril, edição 2044, 23 jan 2008.

FILION, L. J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set 1991, vol. 31, n. 3, p 63-71, 1991.

\_\_\_\_\_. **Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor.** RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, nov/dez, vol. 33, no. 6, p. 50-61, 1993.

\_\_\_\_\_. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios,** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 39, no. 4, p. 6-20, out/dez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs.** International Journal of Entrepreneurship and Small Business. Vol.1, n.1 e 2, p. 35-55, 2004.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?** Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2000.

**GEM 2005 – Global Entrepreneurship Monitor:** Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo, 2006.

**GEM 2006 – Global Entrepreneurship Monitor:** Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo, 2007.

**GEM 2007 – Global Entrepreneurship Monitor:** Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KRAUSZ, R. **Trabalhabilidade.** São Paulo: Nobel, 1999.

MACHADO, N. J. **Epistemologia e didática.** São Paulo: Cortez, 1996.

McCLELLAND, D. C. (1971), **Entrepreneurship and Achievement Motivation:** Approaches to the Science of Socioeconomic Development, in: Lengyel, P. (Ed.) Paris, UNESCO, 1971.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade Competitiva.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MARTINS, G. A. **Manual de elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção:** estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v 17, n.1, p. 216-229, jan/abr, 2007.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1999.

MITCHELL, R. K., BUSENITZ, L. W. et al., **The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research.** 2007. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Baylor University, 2007.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** Por que você não precisa deixar a empresa para se



tornar um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1988.

PORTER, M. **Conpetição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

POSITIVO (Ed.). **O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Edição eletrônica autorizada à Positivo informática Ltda. 2004.

RICHARDSON, R. J., **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SAY, J. B. **Traite d'économie politique**: ou, simple exposition de la maniere don't se forment, se distribuent et se consomment les richesses, 1803. Translation: Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1st Editon: 1827).

\_\_\_\_\_. **De L'Angleterre et des Anglais**, Paris: Arthur Bertrand, 1815.

\_\_\_\_\_. **England and the English People**, 2nd Edition, by John Richter, London: Sherwood, Neely et Jones, 1816. Translation of preceding title (1815).

\_\_\_\_\_. **Petit volume contenant quelques aperçus des hommes et de la société**, 3a. edition completely revised from manuscripts left by the author, and published by Horace Say, his son, Paris: Chez Guillaumin, Libraire, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford University Press, 1954.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SERAFIN M. C.; LEÃO I. **Uma perspectiva Italiana do Empreendedorismo**: Entrevista com Alberto Martinelli. RAE-eletrônica, v. 6, Art. 17, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletrônica>>. Acesso em: 04 dez. 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN. S. (2000) **The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**. The Academy of Management Review, v.25, n. 1, p. 217-226, 2000.

STERNBERG, R. J. & Lubart, T. I. **Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity**. New York: The Free Press, 1995.

\_\_\_\_\_. **Investing in creativity.** American Psychologist, v. 51, p. 677-688, 1996.

STERNBERG, R. J. **Book Smart or Street Smart?** Cambridge University Press, 2002. Disponível em: <<http://www.fathom.com/feature/122136/>>. Acesso em: 27 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **Successful Intelligence as a basic for entrepreneurship.** Journal of Business Venturing. 2004.

TIMMONS, J. A. **Motivating economic achievement:** a five-year appraisal. American Institute of Decision Sciences. Proceedings. Boston, nov. 1973.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, M. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism,** translated by Talcott Parsons, London: Allen & Unwin, 1930.

## **APÊNDICES**

## Apêndice I

### Roteiro da Primeira Entrevista

Nome: Estado civil:  
Idade: Sexo:  
Empresa: Atividade principal:  
Fundada em: Atividade secundária

Qual sua escolaridade?

Já participou de cursos de formação empreendedora? Quais?

Você se vê como uma pessoa empreendedora? Por quê?

Com o que trabalhava antes de iniciar este negócio?

Porque resolveu / Qual o motivo que o levou a iniciar este negócio?

Já conhecia o setor?

Como surgiu a idéia desse negócio [oportunidade]?

Outras idéias foram adicionadas depois?

Conte como surgiram essas novas idéias?

Em que essas idéias contribuíram com  
a atividade →

produto=> Visão Complementar-internas →

mercado =>Visão Complementar-externas →

Essas idéias se tornaram um plano para mudanças (visão complementar)? Como isso aconteceu?

Como é sua motivação (relações) com as dimensões →

- Pessoal
- Negócio
- Ambiente

Como você percebe o seu grau de mobilidade dentro e fora da empresa

Você tem / pensa em ter outras atividades secundárias? Quais?

O entrevistador vai percebendo se há ou não ...

- Visão emergente**      [    ] - idéia de produto/serviço  
                                  [    ] - surgiu depois  
                                  [    ] - Leitura e estudo e compreensão das atividades empreendedoras  
                                  [    ] - Orientação por outras pessoas, aprendizado sobre administração
- Visão central**            [    ] - dos produtos/serviços, da organização  
                                  [    ] - Orientação por outras pessoas, estudo de casos, discussão em grupos
- **Externa**                [    ] - lugar que se quer ocupar no mercado  
 - **Interna**                [    ] - tipo de organização necessária para ocupá-lo
- Visão complementar** [    ] - atividades de gestão para sustentar a visão central  
                                  [    ] - participação de feiras e conferências > SÓ DEPOIS  
                                  [    ] - busca de *feedback*

O entrevistador vai percebendo como o entrevistado(a) lida com ...

- Conceito de si**            [    ] auto-imagem, imagem dos outros e do mundo
- Energia**                    [    ] quantidade/qualidade de tempo dedicada ao trabalho
- Liderança**                [    ] diretamente ligada a capacidade empreendedorial
- Competência**            [    ] compreensão do setor – produção/comércio/finanças
- Relações**                 [    ] tem a ver com Motivação – determina o nível de erros no processo gerencial
- Com familiares            [    ] exemplos, estímulo, financiamento
- Com objetos sociais        [    ] pessoas, leituras, feiras, busca de informações
- Com seu produto            [    ] nova busca de informações e alterações no projeto inicial
- Com mercado alvo         [    ] quem será o cliente, que tamanho / necessidades terá – Só depois de montar a empresa.
- Com sua empresa          [    ] como montar / organizar / gerenciar
- Com empregados            [    ] delegação / confiança / aprendizados / gasto energia
- Visão**                      [    ] houve e há congruência (pessoa-negócio-ambiente)?
- O espaço de si**            [    ] “Agora posso fazer do meu jeito”

- é o espaço psicológico de cada um, que lhe permite agir de forma independente de acordo com suas crenças e valores.
- É a extensão na qual está localizado o conjunto evolutivo e operacional do “conceito de si” e permite que este conceito seja mantido vivo.
- A transferência do conceito do “espaço de si” para os colaboradores depende da concepção do empresário para com as outras pessoas e com a empresa.

## Apêndice II

### Roteiro da Segunda Entrevista

- 1- Percebeu alguma alteração na forma de olhar/pensar o seu negócio?
- 2- A que fatores credita essas mudanças?
- 3- Utilizou-se de algum sistema / ferramenta / estratégia, consciente, para adquirir esse nova capacidade, ou para reforçá-la?
- 4- O que Você aprendeu com as suas experiências?
- 5- Conhece empresários que lhe dão a impressão de não aprenderem com as experiências?
- 6- Você acredita que os que aprenderam podem ser vistos como pessoas mais “empreendedores” que os outros?
- 7- Esses conhecimentos adquiridos a partir da experiência desempenharam algum papel no reconhecimento de novas oportunidades – dentro e fora da empresa?
- 8- Já foi acometido por excesso de otimismo?
- 9- O que faria com que você desse início a um novo negócio – dentro e fora da empresa?
- 10- Hoje você acredita que identifica oportunidades de negócios mais facilmente que no início de suas atividades como empreendedor?
- 11- Diria que é uma pessoas criativa? Mais que antes?
- 12- Sendo bem específico, atribuir valores de 1 a 5, quanto evoluiu em ... (é a média dos cinco)
  - ( ) capacidade de resolver problemas do dia-a-dia;
  - ( ) na habilidade de pensar de forma analítica e crítica;
  - ( ) na habilidade de formar novas idéias e novas formas de resolver problemas (criatividade e inovação);
  - ( ) na forma de se relacionar adequadamente com outras pessoas;
  - ( ) quanto esses quatro fatos são relevantes para o sucesso de seu empreendimento;
  - ( ) no início de suas atividades empresariais, qual era o grau de compreensão dessa importância?

13- Isso é para observar e anotar – sem perguntas

- a. Tem mais informações
- b. Sistema de alerta para oportunidade
- c. As mudanças; o negócio; o ambiente social o levou a pensar além da “porta da empresa”
- d. Estruturas mentais parecem ser evoluídas no que tange o empreendedorismo

14- Utiliza-se de ferramentas gerenciais? Quais?