

ODAIR SILVA SOARES

VISÃO EMPREENDEDORA
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA NA
MICRO E PEQUENA EMPRESA

Mestrado
Administração

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE no Núcleo de Estudos Pós-graduados em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas.

PUC – SÃO PAULO

2002

Para contato com o autor Odair Silva Soares enviar mensagem para
odairsoares@captaprojetos.com.br ou
profsoares@empreendendo.com.br



*Dedico este trabalho às pessoas que
colaboraram direta ou indiretamente
neste empreendimento*

Dada, Mau, Clara e Railda

ao novo companheiro

Luiz Fernando

e aos empreendedores brasileiros

AGRADECIMENTOS

Aos componentes da banca de qualificação Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo e Prof. Dr. Jair Pereira dos Santos que, com seus comentários ao Projeto de Pesquisa, propiciaram seu enriquecimento.

Ao Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan pelo apoio e críticas desenvolvidos no início desta empreitada.

Aos professores de Metodologia Científica Prof. Dr. Onésimo Cardoso e Prof. Dr. Luciano Junqueira.

A Srta. Shirley que, com sua objetividade, muito nos ajudou na solução de problemas práticos e concretos do dia-a-dia.

Aos bibliotecários da PUCSP e da FMU Iguatemi que sempre nos atenderam com gentileza e presteza.

Aos amigos Prof^a. Rossana, André Gil e, particularmente, Cristiane Menezes David pelo apoio nas observações, comentários e críticas ao texto.

Aos empresários André, Eronildo e Ricardo por terem se exposto publicamente em apoio ao trabalho científico.

Especial ao amigo e orientador Prof. Dr. Antonio Vico Manhães que soube entender todas as minhas angústias e dificuldades.

RESUMO

SOARES, Odair Silva Soares. **VISÃO EMPREENDEDORA:** Um estudo sobre a influência na micro e pequena empresa. Orientador: Prof. Dr. Antonio Vico Mañas. São Paulo : PUCSP; 2002. Dissertação (Mestrado em Administração).

Pesquisa desenvolvida através de uma breve retomada histórica desde o enfoque estritamente econômico de Say, Cantillon e Schumpeter, passando por uma abordagem mais sociológica de Weber até o foco behaviorista de McClelland e a proposta de um modelo mais amplo de Filion. São apresentados diferentes conceitos e a evolução das abordagens e dos estudos sobre o empreendedorismo. Abordamos a diferença entre a visão empreendedora e a dos operadores de negócios, através dos trabalhos de David C. McClelland e Louis J. Filion.

As micro e pequenas empresas foram estudadas por serem normalmente o local das primeiras manifestações empreendedoras, por sua importância sócio-econômica e, pelas suas altas taxas de mortalidade. A pergunta central que norteou este trabalho foi: seria o empreendedorismo uma das soluções para a redução da mortalidade nas MPEs? Desenvolvemos três estudos de casos que representavam um o insucesso nos negócios, outro, a simples sobrevivência e outro ainda, o crescimento da atividade empresarial

Ao concluir nossa pesquisa constatamos grande diferença entre o comportamento empreendedor e o dos operadores de negócios, bem como, a marcante influência dos empreendedores em suas empresas. Influência que, segundo nossos estudos, pode conduzir ao insucesso se não contar com posturas e ações de gestão empresarial. Portanto, a visão empreendedora pode desempenhar maior influência positiva sobre as MPEs, se melhor orientada, através de processos de treinamento e formação voltados mais para a gestão empresarial.

ABSTRACT

SOARES, Odair Silva Soares. **VISÃO EMPREENDEDORA:** Um estudo sobre a influência na micro e pequena empresa. Orientador: Prof. Dr. Antonio Vico Mañas. São Paulo : PUCSP; 2002. Dissertação (Mestrado em Administração).

Research developed through a brief historical retaking from the economical highlight of Say, Cantillon and Schumpeter, passing through a sociological approaching of Weber, the behaviorism of McClelland until the wide model proposed by Filion. Different concepts are presented as well as the evolution of the approaching and the studies about enterprising. It was dealt with the difference between the entrepreneurial view and business operator's view. Through the works of David C. McClelland and Louis J. Filion.

Micro and small business were studied, to be where normally enterprising action first take place, because of its social and economical importance and also because of its high rates of termination. The main question that guided this work was: would be enterprising one of the answers to the reduction of termination of the micro and small companies? It was developed three study cases that represents one failure one simple survival and another one very successful.

In the research's conclusion it was possible to verify a huge difference between the entrepreneurial behavior and business operator's, as well as, a strong influence of the entrepreneur on his/her own company. Influence that according to this study can lead to lack of success if he/she does not count on business management actions. Therefore, an entrepreneurial view can redeem a good influence over the micro and small companies, if better oriented through training process and development, aiming techniques of business management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

1.1 – O processo de visão	24
1.2 – Três categorias de visão	25
1.3 – As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações	26
1.4 – O processo visionário	32
1.5 – O processo de gerencial dos empreendedores	35
1.6 – O processo gerencial dos operadores de negócios	36
2.1 – Sexo dos proprietários das empresas abertas entre 1995 e 1999	59
2.2 – Escolaridade dos proprietários das empresas abertas entre 1995 e 1999	59
2.3 – Idade dos proprietários das empresas abertas entre 1995 e 1999	60
2.4 – Atividade dos proprietários imediatamente antes (até 3 meses antes) de abrirem a empresa	60
2.5 – Por que resolveu abrir a empresa?	61
2.6 – Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, no estado de São Paulo (rastreamento realizado em nov/dez 2000)	67
2.7 – Planejamento prévio à abertura: NÃO conheciam ou NÃO procuraram informar-se previamente sobre	70
2.8 – Por que a empresa foi fechada ou deixou de funcionar? (somente empresas que encerraram atividades, resposta espontânea	71
2.9 – Procurou algum profissional ou instituição, para assessora-lo(a), na condução/gerenciamento da empresa?	72
2.10 – Se SIM, procurou que profissionais ou instituições para assessora- lo?	72

QUADROS*

A.1 – Características do “gerente do futuro”	04
A.2 – Evolução histórica das teorias administrativas	06
1.1 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores peelo comportamentalistas	21
1.2 – Atividade dos empreendedores comparadas as atividades dos operadores de negócios	37
2.1 – Características qualitativas distintivas das grandes unidades e das pequenas unidades	46
2.2 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados	51
2.3 – Classificação das MPEs agrícolas segundo sua extensão.....	51
2.4 – Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual	52
2.5 – Participação das MPEs na economia brasileira	57
2.6 – Distribuição das MPEs por setor de atividade no estado SP	58
2.7 – Participação relativa das MPEs paulistanas em relação às paulistas	59
2.8 – Distribuição dos empresários segundo a ocupação do pai	62
2.9 – Distribuição dos empresários segundo a ocupação do	62
2.10 – Taxas de sobrevivência e mortalidade dos países da OCDE	68
2.11 – Constituição de empresas e projeção de empresas encerradas, no estado de São Paulo, 1990-2000	68
2.12 – Características do comportamento empreendedor – CCE	74
2.13 – Características do comportamento empreendedor – CCE	75
3.1 – Coleta de informações: seis fontes de evidências	79
3.2 – Planilha de apresentação de algumas evidências	92

* **QUADROS E TABELAS:** Segundo o IBGE, as Tabelas se diferenciam dos Quadros porque nestes os dados vêm limitados por linhas em todas as margens e naquelas as linhas de delimitação só aparecem nas partes: superior e inferior. (UFRJ-SIBI, 2001: 14)

TABELAS*

A.1 – Alguns eventos da economia americana	05
1.2 – Três níveis de relações	27
1.3 – Vantagens resultantes da visão	30
2.1 – Critérios de classificação do tamanho das empresas – vários países	49
2.2 – Participação das MPMEs na indústria de transformação (%)	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ACSP – Associação Comercial de São Paulo
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CEE – Cadastro de Estabelecimentos Empregadores do MTE
- EMPRETEC – *Workshop* mundial de formatação padronizada, constitui-se num treinamento da motivação para a realização com objetivos de estimular e desenvolver as características do empreendedor
- EUA – Estados Unidos da América
- FACESP – Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo
- FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICSB – *International Council for Small Business*
- JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo
- MGE – Média e Grande Empresa
- MPE – Micro e pequena empresa ou no plural MPes
- MPME – Micro, pequena e média empresa ou no plural MPMEs
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego antigo MTb
- OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou OECD *Organisation for Economic Co-operation and Development*
- PEA – População Economicamente Ativa
- PME – Pequena e Média Empresa ou no plural PMEs
- POCC/PODC – Planejamento, Organização, Comando/Direção e Controle
- PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar realizada pelo IBGE, levanta características gerais da população
- PUCSP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
- RAIS/MTE – Relação Anual de Informações Sociais, é um banco de dados do emprego formal sob a responsabilidade do MTE
- SBA – *Small Business Administration* (organização americana)
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa ou SEBRAESP Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa de São Paulo
- SiBI – Sistema de Bibliotecas e Informação
- UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

LISTA DE ANEXOS

An.1 – Autorização de publicação do questionário e da entrevista – empresário André	111
An.2 – Questionário preliminar preenchido pelo empresário André	112
An.3 – Autorização de publicação do questionário e da entrevista – empresário Eronildo	118
An.4 – Questionário preliminar preenchido pelo empresário Eronildo	119
An.5 – Autorização de publicação do questionário e da entrevista – empresário Ricardo	125
An.6 – Questionário preliminar preenchido pelo empresário Ricardo	126
An.7 – Entrevista enfocada	131
An.8 – Sites sobre empreendedorismo	132
An.9 – Publicações sobre empreendedorismo	135
An.10 – Autores e obras diversas sobre empreendedorismo	136

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	<i>iv</i>
AGRADECIMENTOS	<i>v</i>
RESUMO	<i>vi</i>
ABSTRACT	<i>vii</i>
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	<i>viii</i>
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	<i>xi</i>
LISTA DE ANEXOS	<i>xii</i>
SUMÁRIO	<i>xiii</i>
UM NOVO CENÁRIO DE MERCADO	<i>001</i>
A.1 – Apresentação	<i>002</i>
A.2 – Metodologia	<i>008</i>
A.3 – Visão Geral do Trabalho	<i>013</i>
CAPÍTULO 1 – EMPREENDEDORISMO	<i>015</i>
1.1 – As Primeiras Abordagens Sobre o Empreendedorismo	<i>016</i>
1.2 – O Empreendedorismo - Foco de Novos Estudos	<i>019</i>
1.3 – A Visão Empreendedora	<i>023</i>
1.3.1 – A Visão	<i>023</i>
1.3.2 – Sistema de Relações	<i>025</i>
1.3.3 – <i>Weltanschauungen</i>	<i>028</i>
1.3.4 – Energia e Liderança	<i>029</i>
1.4 – A Visão Empreendedora e o <i>Status Quo</i>	<i>030</i>
1.4.1 – O Processo Visionário	<i>031</i>
1.4.2 – O Processo Gerencial dos Empreendedores	<i>034</i>
1.4.3 – O Processo Gerencial dos Operadores de Negócios ..	<i>036</i>
1.5 – O Empreendedorismo no Brasil	<i>039</i>
1.5.1 – Estudo do Empreendedorismo no Brasil	<i>040</i>

CAPÍTULO 2 – MICRO E PEQUENA EMPRESA	043
2.1 – Organizações: Conceitos e Perspectivas	044
2.1.1 – Algumas Considerações	044
2.1.2 – Conceito de MPE Adotado	050
2.1.3 – Vantagens e Desvantagens das MPEs Junto a Concorrência	052
2.2 – A Importância das Micro e Pequenas Empresas	055
2.2.1 – Realce Mundial	055
2.2.2 – O Perfil da MPE no Brasil	057
2.3 – Sobrevivência das MPEs, um Desafio ao Cidadão	063
2.3.1 – O País Mais Empreendedor do Mundo	064
2.3.2 – Análise da Sobrevivência das MPEs Paulistas entre 1995 e 2000	066
2.4 – Empreendedorismo e a Micro e Pequena Empresa	072
 CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE COMPORTAMENTOS EMPRESARIAIS NAS MPEs	 077
3.1 – Operacionalização do Estudo de Casos Múltiplos	078
3.1.1 – Questionário Preliminar	081
3.1.2 – Entrevista Enfocada Semi-Estruturada	085
3.2 – Breve Relato dos Casos	086
3.2.1 – Empresário da Microempresa que Cresce	087
3.2.2 – Empresário da Microempresa que Sobrevive	088
3.2.3 – Empresário da Microempresa que Encerrou as Atividades	090
3.3 – Evidências Apuradas no Estudo de Casos Múltiplos	092
3.4 – Análise Cruzada dos Casos Múltiplos	095
3.4.1 – Análise do questionário e da entrevista enfocada	095
3.4.2 – Análise dos empresários em relação ao perfil das MPEs ..	096
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 100
 REFERÊNCIAS	 105

UM NOVO CENÁRIO DE MERCADO

“O intervalo entre a decadência do antigo e a formação e estabelecimento do novo constitui um período de transição, que sempre deve ser necessariamente marcado pela incerteza, pela confusão, pelo erro e pelo fanatismo selvagem e implacável”

John Calhoun

“O novo valor atribuído ao transitório, ao fugidio e ao efêmero, a própria celebração do dinamismo, revela um anseio por um presente estável, imaculado e não corrompido”

Jürgen Habermas

A.1 – Apresentação

A humanidade presenciou, particularmente no último século, uma grande e rápida evolução. Esta mudança foi provocada por um conjunto de invenções, descobertas e conquistas, cuja amplitude, profundidade e a extrema velocidade de sua ocorrência ensejou uma revolução no estilo de vida das pessoas.

Observamos que tais eventos abrangeram várias áreas do conhecimento, sendo responsáveis por uma dramática alteração de antigos conceitos. Neste contexto, evidenciamos o desenvolvimento da área da informática, tendo seu início em 1943 quando foi criado o Univac, o primeiro computador.

Em 1948, Claude Elwood Shannon cria a Teoria da Informação, base da eletrônica digital e da inteligência artificial. No início da década de 70 é lançado o microprocessador. A década seguinte foi marcada por várias apresentações subseqüentes ao mercado de grandes novidades tanto em relação a softwares quanto no que diz respeito a hardwares.

O ano de 1989 foi marcado pelo surgimento da World Wide Web, famosa www, que deu início às comunicações em tempo real, criando a possibilidade de transferência de arquivos manipuláveis para qualquer parte do planeta. Inauguram-se aí as possíveis “viagens virtuais”, que suscitaram a comunicação mundial a partir da tela de um microcomputador pessoal.

Aspecto de relevância é a velocidade com que estas mudanças ocorreram e têm ocorrido, tendo reflexos também na abreviação de seus intervalos. Após a criação do processador miniaturizado, vivemos uma sucessão de lançamentos de microprocessadores cada vez menores e mais potentes.

Isto permitiu a qualquer ser humano experimentar diversas sensações como receber e transmitir sons, imagens, arquivos manipuláveis e até simular odores, sem sair da frente do microcomputador.

Para David Harvey (1993), as distâncias foram drasticamente abreviadas devido a uma redução na relação tempo-espaço que se explica pela diminuição do tempo e dos custos nas comunicações. Isto provocou a compressão do tempo de giro do capital, incorrendo na constatação de que quanto mais veloz for a recuperação do capital colocado em circulação, tanto maior o lucro obtido.

Estes eventos inauguram a pós-modernidade. Frente a este turbilhão, as organizações empresariais, que até a década de 70 cresceram transformando-se em grandes estruturas pouco flexíveis, tiveram que promover, principalmente a partir da crise do petróleo em 1973, um conjunto de reestruturações visando atender as novas exigências do mercado. (*op.cit.*)

Para se tornarem mais maleáveis, as organizações diminuíram sua estrutura vertical e horizontalmente, usando com intensidade o recurso da informática e das telecomunicações. Demitiram muitos de seus funcionários, terceirizando várias funções consideradas atividades-meio.

Com vários cenários em rápida, profunda e constante mudança, principalmente nos últimos quinze anos, os profissionais têm sido obrigados a criar estabilidade, mesmo que por curto espaço de tempo, por conta da instabilidade provocada por estas transformações.

A realidade passa a demandar um profissional diferenciado, um novo perfil é dado aos trabalhadores, particularmente aos gerentes. O **QUADRO A.1**, apresenta características do “*gerente do futuro*” que, segundo Plunkett & Attner (*apud SILVA, 2001:27*), representam a

integração das habilidades dos gerentes com as dos líderes, atendendo à nova dinâmica do mercado.

QUADRO A.1 – Características do “Gerente do Futuro”

<ul style="list-style-type: none"> • <i>procuram a mudança</i> • <i>observam as realidades externas</i> • <i>promovem um estilo de treinamento</i> • <i>eliminam o medo</i> • <i>criam especialização</i> • <i>tem visão</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>valorizam a diferença</i> • <i>desenvolvem a administração participativa</i> • <i>desenvolvem o poder das equipes</i> • <i>são obcecados pela qualidade dirigida ao cliente</i> • <i>negociam para resolver problemas</i>
--	--

FONTE: Plunkett & Attner (*apud SILVA, 2001: 27*)

A procura pela mudança que representa um enfrentamento constante da realidade, torna-se possível com visão ampla, do mercado, além dos limites da organização. Valorização da diferença significa mais que simples respeito às demais posições, permite abertura para surgimento de outras verdades, desenvolvendo assim o poder da equipe e um estilo de administração participativa. (*ibid.*)

Como resultado das mudanças estruturais, as visões, concepções e cultura organizacionais também mudam. Assim, devido a estas novas demandas de perfil profissional e redução drástica do emprego temos um novo quadro no mercado de trabalho, gerando reposicionamentos pessoais.

Antes era inconcebível a um jovem recém-formado preocupar-se com a criação de negócio próprio. Hoje, devido aos elevados níveis de desemprego na população, esta questão surge com força.

O ensino de administração, que era dirigido à formação de bons profissionais para administrar grandes empresas, hoje se volta mesmo

que parcialmente, para o dinâmico mundo dos negócios e dos empreendimentos. Muitas faculdades e centros de ensino e pesquisa procuram apresentar matérias, tais como empreendedorismo e gestão de novos empreendimentos. (*DORNELAS, 2001*)

As informações da **TABELA A.1** demonstram o avanço da atividade empreendedora nos EUA, nas últimas duas décadas. Estes dados podem ter reforçado o aumento do interesse da população pelo assunto, particularmente do público mais jovem.

TABELA A.1 – Alguns Eventos na Economia Americana

- Desde 1980, as quinhentas maiores empresas da Revista *Fortune* eliminaram 5 milhões de empregos

- Mais de 34 milhões de novos empregos foram criados nas pequenas empresas

- Em 1996, as pequenas empresas americanas criaram 1,6 milhão de empregos

- 15% das empresas que mais crescem foram responsáveis por 94% dos novos postos de trabalho

- As empresas com menos de 500 funcionários empregam 53% da mão-de-obra privada, e são responsáveis por 51% do PIB americano

- 16% de todas as empresas americanas foram criadas há menos de um ano

FONTE: Organizado a partir de *DORNELAS 2001:24*

O homem, como fruto de seu meio, na busca constante de soluções para os problemas, acaba encontrando oportunidades. As descobertas, invenções e conquistas não aconteceram espontaneamente, por obra da ação da natureza. Foi a ação humana, num processo de inter-relação com o ambiente, que as tornou possíveis.

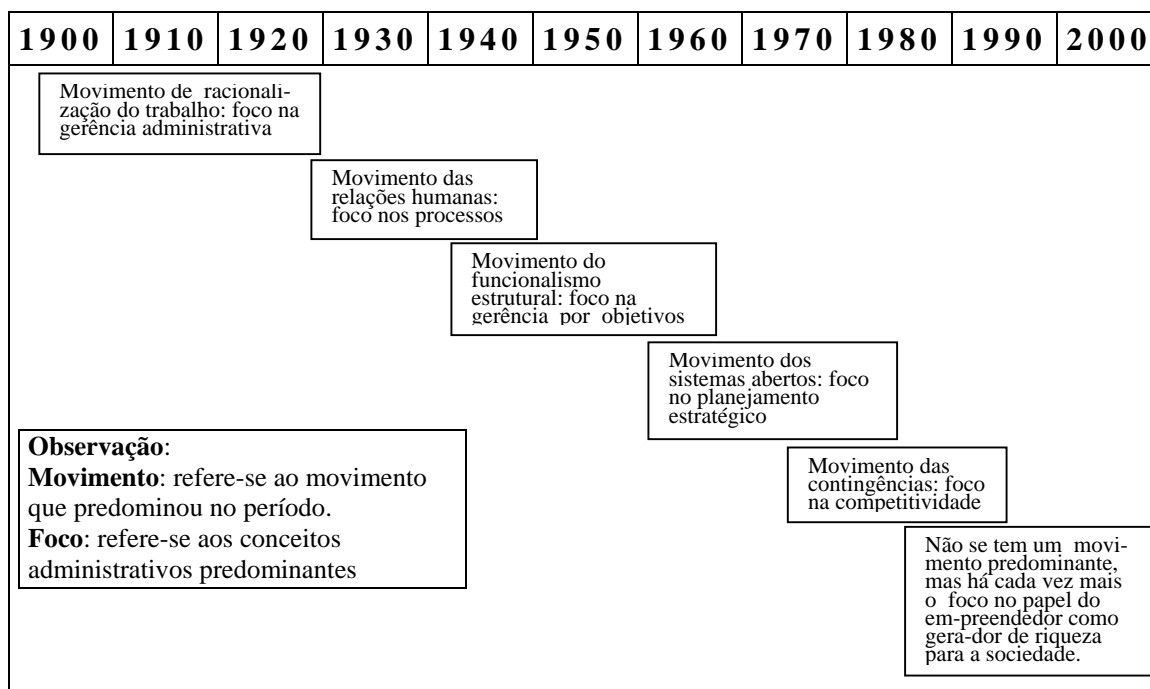
Os grandes empreendimentos foram fruto da ação de visionários persistentes, perseguindo a inovação, que há séculos ocorriam num espaço de tempo mais longo. A redução da relação tempo-espaço provocou demandas de respostas mais céleres dos homens à complexidade da sociedade. (*HARVEY, 1993*)

Assim, hoje, presenciamos um novo momento, o qual, segundo Escrivão Filho (*apud DORNELAS, 2001: 21*), caracteriza nosso século como o do empreendedorismo. A ênfase à visão empreendedora surge essencialmente como conseqüência das mudanças tecnológicas rápidas e constantes.

Analisando o **QUADRO A.2**, vemos que, periodicamente, determinadas idéias e pensamentos similares exercem um domínio por um lapso de tempo. A partir do final dos anos 80, com o enfraquecimento do movimento das contingências ambientais, surge um vácuo sem nenhum movimento predominante, mas acredita-se que o empreendedorismo irá, cada vez mais, mudar a forma de fazer negócios no mundo. (*op.cit*)

O conjunto dos eventos, até aqui enumerados, representa profundas mudanças no mercado e exige alterações no comportamento dos homens

QUADRO A.2 – Evolução histórica das teorias administrativas



FONTE: adaptado de Escrivão Filho (*apud DORNELAS, 2001: 21*)

de negócios. O empreendedorismo parece significar uma forte característica de nossos tempos, e manifesta-se mais comumente nas

empresas de pequeno porte. As organizações de pequeno porte, segundo Krugliankas (1996), são mais ágeis e flexíveis, atributos que representam vantagens marcantes na renhida concorrência do mercado.

Pratten (*apud Krugliankas, 1996*) identificou duas principais fontes de competitividade nas MPEs: “desenvolvimento de produtos” e a “qualidade dos serviços propiciados aos clientes”, que, por sua vez, geram outras três: flexibilidade, proximidade aos clientes e eficiência. (*id.*)

Corroborando esta linha de reflexão, um trabalho do Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2000) divulgado em meados de 2000, sustenta que o Brasil está à frente dos Estados Unidos, da Alemanha, do Canadá, da França, da Itália e da Austrália quando o tema refere-se à abertura de negócio próprio.

No Brasil, segundo o GEM (2000), um em cada oito brasileiros estão envolvidos na implementação de negócio próprio. Isto representa que no entorno de 4 milhões de empresas formais gravitam outros 16 milhões de negócios informais.

Contudo, esses números não são exatamente um indicativo de sucesso da pequena empresa no Brasil, pois, referindo-se às empresas formais, registradas na JUCESP, o SEBRAESP (2001) verificou que somente 29% das MPEs paulistas têm conseguido ultrapassar o quinto ano da sua constituição.

Entre os fatores apurados pelo SEBRAESP a ausência de planejamento prévio adequado apresenta-se como o mais marcante. Mesmo nas empresas que permanecem abertas, isto representa importante fator limitante. (*op.cit.*)

Num quadro de crescimento tendencial do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas e com sua mortalidade atingindo 71% até cinco anos de seu registro, nossa preocupação neste trabalho é a de melhor entender a visão empreendedora relacionada às empresas de pequeno porte. Além disso, verificar se esta relação poderia contribuir para o aumento da sobrevivência das MPEs. A busca de respostas a estas questões norteou o presente trabalho.

A.2 – Metodologia

Desenvolvemos a pesquisa bibliográfica e documental das principais obras, à nossa disposição, sobre empreendedorismo e micro e pequena empresa. Foram consultados trabalhos científicos produzidos sobre o assunto, sites especializados em empreendedorismo e MPE, artigos de jornais e revistas. A biblioteca da PUCSP representou base fundamental de informações, bem como trabalhos do SEBRAE, BNDES, ACSP, FACESP e outras.

O estudo da base teórica sobre a visão empreendedora nas empresas de pequeno porte está concentrado num diálogo com a bibliografia de Louis Jacques Filion, devido a sua obra estar centrada, como poucas, no estudo da visão empreendedora na MPE. Usamos também o modelo de qualificação empreendedora baseada nas características do comportamento empreendedor de David McClelland.

Outros estudos foram feitos tanto através de referências bibliográficas tradicionais como: Jean-Batiste Say, Josef A. Schumpeter, Max Weber, Henry Mintzberg e Peter Drucker quanto ao que se refere à produção científica nacional de Henrique Rattner, Ronald Degen e José Carlos Assis Dornelas.

Como estratégia do estudo, realizamos uma pesquisa exploratória. Para Koche (1999) a pesquisa exploratória é um processo de investigação que

tem como objetivo identificar a natureza de um fenômeno e apontar as características essenciais desse fenômeno que se quer estudar. É utilizada em casos que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos, em comparação às pesquisas descritiva e experimental, que partem do princípio de que o investigador tem um conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas que está estudando.

Na pesquisa exploratória então, o pesquisador não trabalha com a relação entre variáveis, mas sim com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa e qualitativa. (SANTOS; PARRA, 1998)

Conforme Ruiz (1985) o objetivo da pesquisa exploratória é caracterizar o problema, mais do que resolvê-lo imediatamente. Busca portanto, uma formulação do problema, e até a elaboração de hipóteses, para a execução de pesquisas mais dirigidas posteriormente.

Yin (2001) entende que o estudo de caso é um dos métodos recomendados para pesquisas exploratórias, pois permite uma compreensão abrangente do fenômeno que se pretende explorar. Os estudos de caso são preferidos como estratégia de pesquisa quando se colocam questões a serem respondidas do tipo “como” e “por que”.

A questão de quantos casos estudar é uma das mais difíceis para o pesquisador, segundo Creswell (1998). A razão é que quanto mais casos são estudados em uma pesquisa, mais variadas serão as informações colhidas, mas, menos profunda tende a ser a análise do caso. Por isso, esse autor recomenda que o pesquisador não trabalhe com mais de quatro casos.

Realizamos, assim, estudo de casos múltiplos em três microempresas com cinco anos ou mais de constituição. Esses casos foram escolhidos a partir da combinação de três critérios, todos apontados por Yin (2001) e

Miles & Huberman (1994) em sua análise de como o pesquisador deve escolher os casos a serem estudados. Esses critérios são: **padrão de escolha, máxima variação e intensidade**.

O critério do **padrão de escolha** recomenda que os casos selecionados atendam a algum padrão pré-determinado pelo pesquisador. Adotamos assim, a tipologia de Filion, distinguindo empreendedores de operadores de negócio na gestão empresarial. Apoiamo-nos na identificação de empreendedores através de um questionário preliminar, feito com base na teoria comportamentalista de David C. McClelland.

O critério da **máxima variação** recomenda que sejam estudados casos que tenham potencial de permitir a documentação de variações importantes no tema que se está estudando e a identificação de padrões comuns de comportamento, sem gerar dúvidas na análise.

E, por fim, o critério da **intensidade** recomenda que sejam escolhidos casos que manifestem intensamente aspectos do fenômeno que se quer estudar. Em nosso estudo a visão empreendedora ocupa posição de destaque e os casos escolhidos demonstram fortemente facetas do fenômeno destacado.

Preocupados com esses critérios, definimos três microempresas com aproximadamente cinco anos de existência da zona Oeste paulistana, para estudo de caso com as seguintes caracterizações: uma que não conseguiu sobreviver além de cinco anos de sua constituição e tenha sido administrada por um operador de negócios na maioria do seu tempo de vida. Outra, que simplesmente sobreviveu, sem crescimento, dirigida por um empreendedor na maior parte do período. E por último, uma empresa que teve êxito, tendo à sua frente um empreendedor na maior parte do tempo.

A definição do estudo de caso com dois empreendedores e um operador de negócios se deve, primeiramente, pelo fato de nosso trabalho focar a visão empreendedora e seus desdobramentos nas MPes por considerarmos instigante a apresentação de duas situações diferentes, sendo que numa o empreendedor vêm tendo êxito e em outra teve um fracasso, estando no presente momento em fase de recuperação financeira pessoal e empresarial.

Outro aspecto refere-se à escolha do operador de negócios. Este foi escolhido como um contra-ponto à visão empreendedora, tendo em vista a apresentação de posturas diferentes em relação aos negócios permitindo evidenciar ocorrências emblemáticas.

Por último a escolha de operador de negócios numa empresa mal sucedida, deve-se também ao fato de nossa preocupação na busca de fortes evidências para o estudo da visão empreendedora.

Como nosso objeto de estudo foi os empresários e seus comportamentos na gestão de seus negócios tendo a visão empreendedora como um elemento essencial de diferenciação dos empreendedores e os operadores de negócios, houve a necessidade de identificarmos aqueles empresários que possuíam características empreendedoras de quem não as tinha.

Montamos um questionário para aplicação preliminar, conforme os **ANEXOs An.2, An.4 e An.6**. Este foi aplicado aos três empresários escolhidos em nosso universo de relacionamento empresarial e profissional, sendo que o critério de escolha destes empresários foi o nosso conhecimento da metodologia e contatos preliminares com cerca de dez empresários, desenvolvendo uma pré-seleção.

A base principal da elaboração deste questionário foi a teoria de David C. McClelland, que pretende medir o potencial das pessoas em relação às características do comportamento empreendedor (**QUADROS 2.13 e 2.14**

p. 74 e 75). McClelland defende que os empreendedores buscam intensamente a realização, ao que chama de motivação para a realização.

O referido questionário serviu para pontuar e auxiliar na qualificação dos empresários no que diz respeito ao potencial empreendedor pessoal e distinguir o operador de negócios dos empreendedores. Sendo classificado como fraco aquele indivíduo que não atingir 30 pontos, médio aquele que ficar entre 30 e 65 pontos e ótimo aquele que superar a marca dos 65 pontos.

A apresentação da operacionalização da aplicação e os detalhes sobre a pontuação deste questionário serão explanados detalhadamente no início do Capítulo 3.

Na seqüência do preenchimento do questionário preliminar, os três empresários foram submetidos individualmente a uma entrevista enfocada semi-estruturada (**ANEXO An.7**) dentro de suas respectivas empresas, nos casos de sobrevivência e crescimento com as mesmas em operação e, no caso da mal sucedida, com suas portas fechadas, com o objetivo de ampliar as informações, observar *in loco* e checar as respostas do questionário preliminar, enfim buscar o máximo de evidências.

Para guiar a coleta de informações, utilizamos o modelo de Yin (2001), que identifica seis tipos principais de coleta de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos.

Procuramos buscar todas as evidências possíveis que os três estudos de caso permitiam. Por serem histórias totalmente diferentes as evidências foram surgindo em função da ação do pesquisador, atento para identificá-las, através de perguntas na entrevista enfocada.

Para apresentação de tais casos, seguimos a recomendação de Creswell (1998), que sugere que cada um contenha: uma descrição do ambiente que envolve a situação em que surge, a análise dos temas que traz e interpretações ou considerações do pesquisador.

A.3 – Visão Geral do Trabalho

Este trabalho foi organizado em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais, bem como referências da pesquisa e anexos. No primeiro capítulo “EMPREENDEDORISMO”, levantamos aspectos essenciais no estudo das bases epistemológicas, teóricas e práticas da visão empreendedora. Estudamos sua importância e suas limitações, diferenciando empreendedores de operadores de negócios.

No capítulo dois “MICRO E PEQUENA EMPRESA”, retratamos a importância da MPE na economia mundial e principalmente na nacional. Trabalhamos com questões teóricas e práticas que envolvem o estudo das MPEs, bem como suas características, conceitos organizacionais, vantagens e perspectivas. As questões relacionadas à mortalidade, sobrevivência e crescimento das MPEs são abordadas, tendo como base principal estudos desenvolvidos pelo SEBRAE e BNDES.

No terceiro capítulo intitulado “ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE COMPORTAMENTOS EMPRESARIAIS NAS MPEs”, abordamos brevemente o estudo do empreendedorismo no Brasil, sua recentidade, atualidade e importância. Em seguida, apresentamos três estudos de caso em microempresas, com aproximadamente cinco anos de existência.

Relatamos um caso de operador de negócio à frente de uma microempresa mal sucedida, outro de um empreendedor na direção de um pequeno negócio bem sucedido e, por fim, um empreendimento pequeno que sobreviveu comandado por um empreendedor.

Concluimos nosso trabalho, retomando aspectos-chave da fundamentação teórica sobre o tema para que, apoiados nas observações do estudo de caso, nos fosse possível estabelecer as correlações entre a visão empreendedora e as micro e pequenas empresas no que diz respeito à sobrevivência destas.

Convém destacar que, nos anexos, procuramos apresentar algumas contribuições para o avanço e continuidade das pesquisas nesta área. Desenvolvemos ampla pesquisa bibliográfica, bem como na Internet. Considerando estas pesquisas relevantes, colocamo-las à disposição dos interessados no tema, mesmo que não tenham sido referenciadas neste trabalho.

Esperamos com este estudo contribuir para a ampliação e aprofundamento das pesquisas e análises do empreendedorismo em nosso país.

CAPÍTULO 1

EMPREENDEDORISMO

“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.”

Joseph Alois Schumpeter

“...um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.”

Louis Jacques Filion

O termo *entre-preneur* originou-se na língua francesa, segundo Vérin (*apud FILION, 1999b*), como vários outros da administração, e foi assumindo com o passar do tempo diversos significados. No século XII referia-se “*àquele que incentivava brigas*”, no século XVII representava uma pessoa que chamava para si a responsabilidade e comandava uma ação militar.

Somente no final do século XVII passou a ser usado para referir-se à pessoa que “*criava e conduzia projetos*” ou “*criava e conduzia empreendimentos*”. No segundo quartel do século XVIII, Richard Cantillon em sua obra “Ensaio Sobre a Natureza e o Comércio em Geral”, deu ao termo empreendedor significado próximo do atual como sendo uma pessoa que comprava matéria-prima (insumo), processava-a e vendia-a como semi-acabado para outros ou já como produto acabado. (*CANTILLON, 1950*)

O empreendedor era aí, uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócio, assumia um risco ao adquirir, processar e revender um produto. Vejamos a seguir, algumas abordagens sobre a figura do empreendedor e seu papel na sociedade.

1.1 – As Primeiras Abordagens Sobre o Empreendedorismo

Em meados do século XVIII o banqueiro Richard Cantillon, definido hoje como um capitalista de risco, apontou através de seus escritos as preocupações de um homem à procura de oportunidades de negócios. Era capaz de identificar lucratividade e potencialidades dos negócios através de observação e estudo. (*FILION, 1999b*)

Jean-Baptiste Say foi o segundo autor a trabalhar com a idéia do empreendedorismo. No início do século XIX em seu Tratado de Economia Política formula a Lei dos Mercados, conhecida Lei de Say,

segundo a qual a produção criaria sua própria demanda, impossibilitando uma crise geral de superprodução. (SAY, 1983)

Segundo Say (1983) não existem obstáculos insuperáveis para o desenvolvimento, não existem limites para o enriquecimento de uma nação. O bem-estar de um país depende da sua população ativa, do progresso técnico, do dinamismo de seus empresários.

Say é considerado por Filion (1999b) como o “pai do empreendedorismo” por ter sido pioneiro na exposição de suas bases. Distinguiu os empreendedores dos capitalistas, associava os primeiros à inovação e considerava-os agentes de transformações econômicas e sociais.

O empreendedorismo foi reconhecido e elogiado inclusive pelo economista socialista Karl Marx, que segundo Henry Mintzberg:

“estranhamente, foi um deles [economistas que elogiavam o empreendedorismo]. Ele elogiava os empreendedores como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, mas criticava fortemente seu impacto sobre a sociedade em geral.” (MINTZBERG, 2000: 100-101)

No entanto, foi Joseph Alois Schumpeter na primeira década do século XX quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o mais claramente à inovação, afirmando:

“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.”(SCHUMPETER, 1982:57)

Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação, como também apontou em sua significativa obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” sua representatividade como propulsores do desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter (*op.cit.*) a economia evoluía através de ciclos de desenvolvimento, alternando-se às depressões. O estímulo para o

princípio de um novo ciclo econômico mais próspero viria das inovações tecnológicas introduzidas pelos empreendedores.

Sandroni (1994) afirma que, para Schumpeter, sem empresários audaciosos e suas propostas de inovações tecnológicas, a economia manter-se-ia numa posição de equilíbrio estático, num “círculo econômico fechado” de bens, nulos o crescimento real e a taxa de investimento.

Peter Drucker, critica a visão estritamente econômica, dos demais economistas, que analisam o empreendedorismo e a tecnologia como sendo eventos “meta-econômicos” que ajudam a configurar a economia, mas dela não fazem parte, como fenômenos exógenos a esta. Mas, reconhece que “*dentre todos os grandes economistas modernos, somente Joseph Schumpeter abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia.*” (DRUCKER, 1996: 18)

Schumpeter estabelece cinco categorias de fatores de inovações tecnológicas, avançando na caracterização do empreendedorismo: a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matérias-primas; a realização de uma nova organização econômica, assim como a constituição de um monopólio. (*op.cit.*)

Coube a Max Weber, no início do século XX, ao estudar o “espírito capitalista”, identificar o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, responsável por mudanças sociais e econômicas.

“A questão das forças motivadoras da expansão do capitalismo moderno não é, em primeira instância, uma questão de origem das somas de capital disponíveis para uso capitalístico (sic), mas principalmente, do desenvolvimento do espírito do capitalismo.” (WEBER, 1999: 44)

Assim, Weber, enxergou os empreendedores como inovadores, independentes, fonte de autoridade formal na sociedade devido à

liderança nos negócios. Os empreendedores seriam portadores de uma “vocação” particular para ganhar dinheiro, com devoção ao trabalho e combate ao desperdício e à ostentação, adequando-se integralmente ao sistema capitalista.

Weber (*op.cit.*) afirma que os empreendedores desenvolveram um conjunto de novos paradigmas, estabeleceram uma *Weltanschauung*, que seria uma visão de mundo, um conjunto de imagens, usadas como base na construção dos empreendimentos. Retomaremos este assunto mais adiante quando falarmos especificamente da visão empreendedora.

A abordagem do empreendedorismo, que até aqui era feita de forma marginal nos diversos estudos e pesquisas, passa a partir dos anos 60, a ser o centro das atenções de várias áreas do pensamento científico, particularmente a psicologia como veremos a seguir.

1.2 – O Empreendedorismo – Foco de Novos Estudos

Há aproximadamente 40 anos o empreendedorismo, que antes era abordado pelos pesquisadores como um elemento coadjuvante, passa a ser o centro de uma série de estudos. O psicólogo David C. McClelland da Universidade de Harvard (EUA) publicou sua famosa obra “*The Achieving Society*” em 1961, prestando importante contribuição ao estudo específico do empreendedorismo.

McClelland, behaviorista renomado, destacou-se dos demais quando estudou a influência dos heróis na literatura, tendo chegado à conclusão, de que as gerações futuras tomariam esses heróis como modelos e tenderiam a imitá-los em seu comportamento.

Segundo McClelland (1972), pelo fato dos heróis superarem obstáculos e estenderem o limite do possível, funcionariam como importantes referências às populações em várias partes do mundo. Para ele uma

comunidade, uma sociedade formada sob tal influência desenvolveria fortemente a idéia da busca pela realização.

Após desenvolver extensa pesquisa em aproximadamente duas dezenas de países, dentre estes o Brasil, McClelland detecta um conjunto de características do comportamento dos empreendedores. Identificou nos empresários de sucesso um elemento psicológico marcante denominado por ele “*motivação pela realização*” ou “*impulso para melhorar*”. Chega a apresentar diversos estudos vinculando o desenvolvimento econômico de vários países ao desenvolvimento do senso de realização de sua população. (McCLELLAND, 1970 e 1972)

Apesar de todo este movimento comportamentalista Filion (1999b), apoiando-se em estudos de vários outros autores, aponta que até o momento ninguém parece ter chegado a conclusões definitivas sobre a efetiva conexão entre a necessidade de realização e o sucesso dos empreendedores.

Ainda assim, Timmons (*apud FILION, 1999b*) descobriu que pessoas que participaram de seções de treinamento para reforçar suas necessidades de realização evoluíram mais no sentido de abrirem seus próprios negócios, quando comparados a outros grupos.

Apesar disso, a escola dos traços da personalidade deu passos importantíssimos em direção à tentativa de definição de um perfil empreendedor. Embora não tenham chegado ao estabelecimento de um perfil psicológico absolutamente científico dos empreendedores, levantaram um conjunto de aspectos mais freqüentes que pontuam a psicologia empreendedora, conforme podemos observar no **QUADRO 1.1**.

Cabe destacar algumas características dos empreendedores, que se constituem em fatores claramente distintivos no seu comportamento comparados aos demais homens de negócios. Os empreendedores são

portadores de uma enorme energia e otimistas contumazes, são independentes e por conseguinte, tomam invariavelmente a iniciativa. A persistência é outra marca somada à criatividade, inovação e originalidade.

QUADRO 1.1 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES			
Inovação	Criatividade	Otimismo	Iniciativa
Liderança	Energia	Originalidade	Autoconsciência
Riscos Moderados	Tenacidade	Flexibilidade	Autoconfiança
Independência	Necessidade de realização	Orientação para resultados	Envolvimento em longo prazo
Sensibilidade a outros	Habilidade para conduzir situações	Capacidade de aprendizagem	Habilidade na utilização de recursos
Tolerância à ambigüidade e à incerteza	Agressividade em relação aos objetivos	Tendência a confiar nas pessoas	Dinheiro como medida de desempenho

FONTE: Hornaday; Meredith, Nelson & Neck; Timmons (*apud FILION, 1999b: 9*)

O movimento empreendedor “fez escola”. Em seu recente livro “Safári de Estratégias”, Henry Mintzberg (2000), reuniu alguns escritos de pesquisadores do assunto e de empreendedores em uma “Escola Empreendedora”.

Segundo ele a Escola Empreendedora, diferentemente das demais, focalizou o processo de elaboração estratégica exclusivamente no líder único, ressaltando também, aspectos subjetivos como: intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Enquanto para as demais Escolas o processo de elaboração da estratégia administrativa deve ser fruto da reflexão de um *staff* dirigente ou de grupos maiores.

Mintzberg apoia-se em Aristóteles “*A alma... nunca pensa sem uma imagem*” para nos demonstrar que o empreendedorismo desenvolve uma visão estratégica “*como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão*”. Assim a formação da estratégia empreendedora é menos coletiva ou cultural e mais, pessoal, obra do líder. (*op.cit.*: 98)

Mintzberg (*ibid.*), sugere quatro características da personalidade empreendedora que influenciam na formação da estratégia: a) a geração de estratégias é comandada pela constante busca de oportunidades; b) “*na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal*”; c) “*grandes saltos para a frente*” da organização, perante a incerteza e d) a meta predominante é o crescimento.

O campo do empreendedorismo desenvolveu-se efetivamente a partir dos anos 80, atingindo uma maturidade que lhe permitiu espalhar-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais, passando a ser abordado de forma mais ampla, fora do viés das especificidades profissionais e científicas, como vinha sendo até então.

Segundo Filion (1999b), passos importantes nesse sentido foram a publicação da primeira enciclopédia sobre o assunto – *Encyclopedia of Entrepreneurship de Kent, Sexton & Véspér* – a primeira grande conferência anual – *Frontiers of Entrepreneurial Research do Babson College* – e a *ICSB International Council for Small Business* – dedicadas a pesquisa centrada no novo campo empreendedor.

Filion afirma no início de um de seus textos, justificando a necessidade do estudo do empreendedorismo nas pequenas empresas, que os modelos existentes até então “*na maioria dos casos, têm sua origem naqueles desenvolvidos para grandes empresas.*” (FILION, 1999a: 50)

Veremos a seguir, dentro da tipologia de Filion, como a visão empreendedora é o fator de distinção dos empreendedores em relação aos demais personagens.

1.3 – A Visão Empreendedora

Filion (1993) propõe, que a visão e as relações do empreendedor constituem-se em elementos essenciais para a proposição de um modelo referencial, um padrão, que permita uma definição mais clara do empreendedor, diferenciando-o dos demais atores do gerenciamento empresarial.

Descobriu em suas pesquisas que existem cinco elementos que se inter-relacionam na vida empreendedora: a visão, as relações interpessoais, os *Weltanschauungen* (ou percepções), a energia e a liderança como podemos ver na **FIGURA 1.1**.

Este processo visionário contém elementos extremamente articulados e interdependentes, sendo que o sistema de relações, após a visão, representa papel preponderante sobre os demais. E ainda, o desenvolvimento da visão bem como sua viabilização dependem do sistema de relações.

1.3.1 – Visão

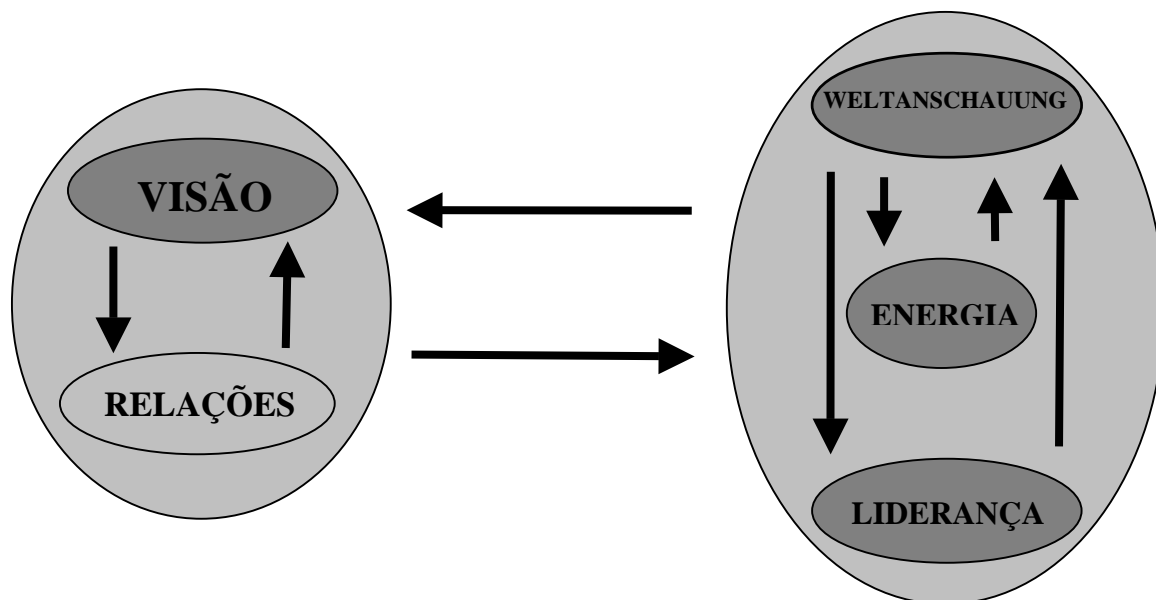
Segundo Filion a visão é definida como projeção:

“uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. ... Em suma, visão refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento” (FILION, 1993: 52)

A visão representa um norte, um rumo para o posicionamento e orientação da disponibilização e utilização dos recursos materiais e,

particularmente, a disposição da estrutura organizacional e as relações pessoais.

FIGURA 1.1 – O processo de visão



FONTE: *FILION, 1993: 57*

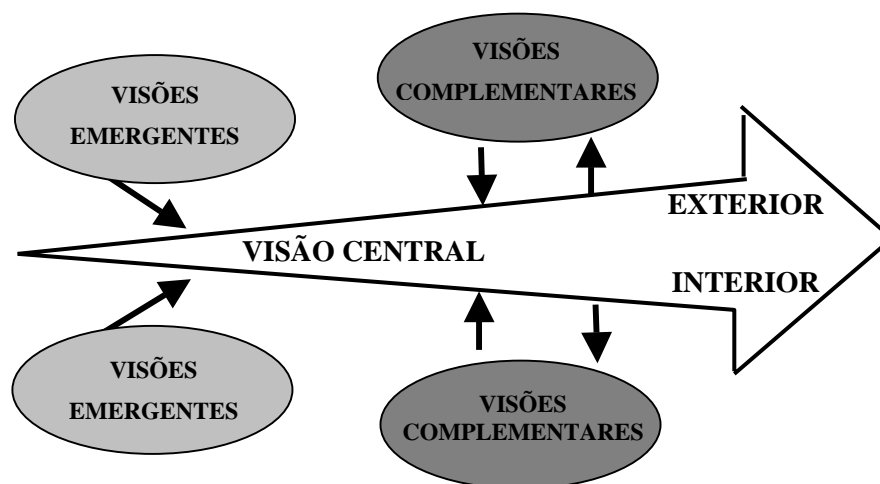
Filion (1993) identificou três principais categorias de visão: a emergente (ou inicial), a central e a complementar. As visões emergentes representam as idéias prévias de produtos e ou serviços, antes da escolha de qual(is) irá se concentrar para o desenvolvimento da visão central. Para os “*entrepreneur-visionaries*” ou empreendedores visionários, a visão central é um *continuum* das visões emergentes.

Conforme ilustra a **FIGURA 1.2**, a visão central não envolve somente produtos, mas também mercados e consumidores, isto é, todo o cenário. Este se divide em visões interiores e exteriores. Assim sendo, a visão central exterior focaliza o lugar (mercado) que o empreendedor deseja para os seus produtos. A visão central interior aponta para o tipo de organização necessária para capacitá-lo ao alcance das metas.

A visão central se sustenta em várias visões complementares, que reforçam seus componentes interiores e exteriores. Uma visão central

pouco se desenvolve sem a alimentação das visões complementares, as quais correspondem às experiências de vida, particularmente às dos negócios.

FIGURA 1.2 – Três categorias de visão



FONTE: *FILION, 1993: 53*

As três categorias interagem intensamente, isoladas não permitem ao empreendedor atingir seus objetivos. E, somente um alto nível de articulação pessoal, coerência e perseverança permitirão ao empreendedor evoluir de um nível para outro e são fatores representativos de sucesso ou fracasso em sua trajetória.

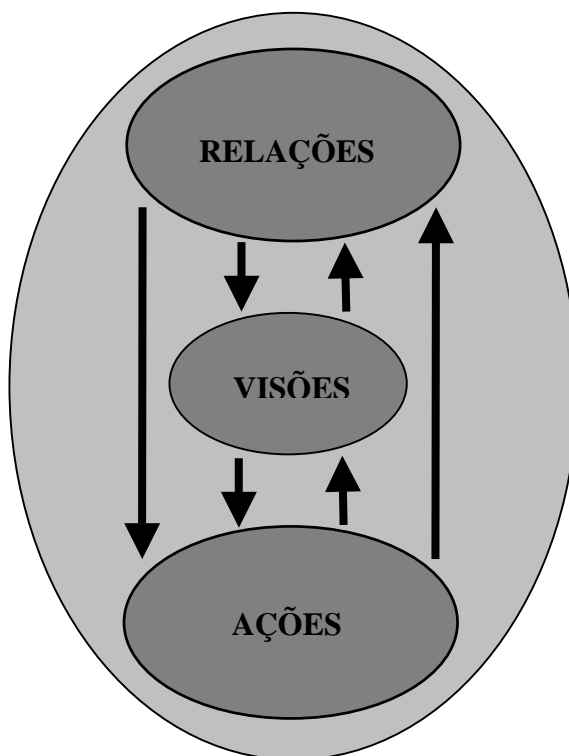
1.3.2 – Sistema de Relações

Jean-Jacques Rousseau nos apresenta o homem como produto da sociedade. Filion (1993) concorda com isso principalmente no que diz respeito aos empreendedores por ele pesquisados. Para ele, o sistema de relações é o fator determinante para explicar o desenvolvimento da visão, como podemos observar na **FIGURA 1.3**.

O sistema de relações, é aparentemente o elemento que permite o melhor apoio para o desenvolvimento da visão. Na **FIGURA 1.3** podemos observar que as relações condicionam as visões e as visões condicionam a escolha das relações. As relações e as visões dão origem às ações;

estas demandam o estabelecimento de novas relações que, por sua vez, influenciam novas decisões. (FILION, 1991)

FIGURA 1.3 – As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações



FONTE: FILION, 1991: 68

Dentro deste quadro, o sistema de relações internas assume maior importância que o das externas. Filion (1993) afirma que os empreendedores de sucesso tendem a investir mais nas pessoas que o cercam e na sua organização que no ambiente externo. Filion afirma:

“Curiosamente, uma pesquisa feita com 100 proprietários falidos indica que as práticas interpessoais como planejamento de pessoal, treinamento e supervisão, acrescidos de participação nas decisões, figuravam entre as práticas gerenciais de menor importância.” (FILION, 1993)

Ainda, sobre o sistema de relações, Filion conclui sobre a importância deste sistema e de sua íntima vinculação e interdependência com as várias escalas de visões.

“A família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que possa ter. Depois, as relações que ele estabelece, com a finalidade de desenvolver suas visões

complementares, serão de importância fundamental para o desenvolvimento de sua visão central. Por outro lado, quanto mais articulada for sua visão, tanto mais importante será o papel por ela desempenhado na escolha dos critérios para o estabelecimento de um sistema de relações.” (FILION 1993: 59)

Para um melhor entendimento acerca da organização do sistema de relações Filion (1994) estabeleceu três níveis de relações conforme **TABELA 1.2**. As relações primárias envolvem as pessoas próximas, normalmente os membros da família, com quem os empreendedores mantêm relações em dimensões mais profundas e próximas.

TABELA 1.2 – Três Níveis de Relações

• PRIMÁRIAS	familiares, pessoas próximas ligações em torno de mais de uma atividade
• SECUNDÁRIAS	conhecidos ligação em torno de uma atividade bem determina Rede de contatos
• TERCIÁRIAS	cursos livros, viagens, feiras e exposições industriais

FONTE: *FILION, 1994*

As relações primárias determinam inclusive as relações dos demais níveis. Quanto mais o visionário vive, mais adquire experiência e mais tende a formar relações nos níveis secundário e terciário. Portanto, as relações secundárias são aquelas que se desenvolvem em função de uma atividade precisa: profissional, política, religiosa ou clube social. Algumas poderão se tornar relações primárias.

As relações terciárias são as que definimos para preencher uma necessidade, que não implicam necessariamente numa relação com pessoas, podendo ser eventos como: um livro, uma viagem, um curso, uma exposição, etc. Para Filion (1994) é geralmente o sistema terciário que a pessoa desenvolveu que a levará a revisar os critérios de seleção de suas relações nos outros níveis.

Deduzimos que mais importante que o sistema de relações por si só, é o sistema de relações estruturado para dar apoio à realização da visão.

1.3.3 – *Weltanschauungen*

O *Weltanschauung* representa algo próximo de percepção, visão do mundo, uma *cosmovisión*, mas manteremos a palavra original, assim como fizeram diversos editores em outras obras pela ausência de sinônimo nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa que correspondesse exatamente ao significado do termo.

Para Weber (1999) e Drucker (1996), *Weltanschauung* representa a lente pela qual o indivíduo enxerga e percebe o mundo real, incluindo valores, atitudes, humor e intenções.

O *Weltanschauung* é normalmente associado a paradigmas, modelos, imagens ou outras formas de representação da realidade. Assim como os valores, ele não é estático, mudando constantemente, “*a luz do contexto que o indivíduo opera ou deseja operar*”. Com isso, a relevância não está no fato em si da realidade, e sim como o empreendedor a enxerga, entende, elabora e age. (FILION, 1993:56)

Os *Weltanschauungen* correspondem à base que sustenta o desenvolvimento do processo de criação da visão empreendedora. “*Este processo consiste, basicamente, em projetar Weltanschauungen sobre o futuro ou em escolher, no presente, os Weltanschauungen ou as imagens com que o empreendedor e a sua empresa vão prosseguir no futuro.*” (id.)

Os *Weltanschauungen* dependerão de sua história, valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, experiência profissional, sua educação informal (leituras, viagens, filmes, etc.), suas crenças, seu sistema de relações, etc..

Podemos entender que os *weltanschauungen* dos empreendedores mudam mais rápida e profundamente, que os das demais pessoas, motivo pelo qual visualiza e age pela realização da visão.

1.3.4 – Energia e Liderança

Energia é a intensidade com que as atividades profissionais são levadas a termo. Representa motivação, empolgação, dinamismo e segundo Fillion *“a energia empregada para assumir a liderança deverá retornar ao empreendedor, pelo menos em parte, de uma forma ou de outra, e, às vezes, em quantidade maior do que ele investiu.” (op.cit.: 58)*

Muito embora tenha também correspondência com a quantidade das horas dedicadas, não existe uma relação direta entre esta dedicação e o sucesso do empreendedor.

A liderança é um resultado das *Weltanschauungen*, da energia e dos relacionamentos, exercendo influência sobre os três. A liderança se conquista pela habilidade em desenvolver uma visão e depende do desenvolvimento desta.

Conforme podemos observar na **TABELA 1.3** Fillion enumera um conjunto de vantagens da visão empreendedora. Para ele a ação empreendedora representa a conclusão de um processo visionário em que o pensar, conforme uma visão empreendedora, fornece arcabouço para a reflexão e a própria ação. Permite ao empreendedor aglutinar forças ao redor da idéia central. Ajuda o empreendedor a articular um conjunto de visões realistas, atraentes e dignas de apoio.

Fillion (1993) considera um passo importante em direção ao êxito quando o empreendedor (*visionary*) tornar-se um pensador, implicando com isso em um equilíbrio entre o fazer e o sonhar. Neste momento, o

empreendedor pode passar a criar e desenvolver um quadro cultural próprio. Conclui:

“Aqui, ele deixa de ser um simples empreendedor construindo um empreendimento: passa a ser um líder que guia toda uma equipe em direção à meta; um líder que cria uma cultura de aprendizado para si mesmo, transmissível às pessoas que se encontram ao seu redor.” (FILION, 1993: 60)

TABELA 1.3 – Vantagens resultantes da visão

- Fornece tanto uma orientação quanto uma base para a reflexão e a prática de atividades empreendedoras.
- Permite a unificação de ações e atividades em torno de uma idéia central.
- Encoraja o empreendedor a articular visões realistas, atraentes e dignas de crédito, sobre os objetivos para as quais o empreendimento está voltado.
- Apresenta uma estimulante estrutura básica ao redor da qual o grupo social que compõe a organização pode se unir.
- Induz o empreendedor a canalizar recursos em uma direção única. Eventualmente, a visão poderá materializar-se no formato de missão e de objetivos a serem atingidos.

FONTE: *FILION, 1993: 60*

Mas, como os empreendedores se diferenciam dos demais atores do mundo dos negócios: empresários, executivos e gerentes?

1.4 – A Visão Empreendedora e o *Status Quo*

Confundem-se, habitualmente, empreendedores com empresários, empreendedores com altos executivos, e inclusive com gerentes. Para distingui-los, apoiamo-nos na tipologia de Filion desenvolvida a partir de uma pesquisa sobre sistema gerencial com gerentes-proprietários (empresários).

Filion (1999b) realizou um estudo empírico sobre o sistema gerencial de 116 gerentes-proprietários de pequenos negócios em vários países. Tais gerentes foram divididos em dois grupos: empreendedores e operadores

de negócios. Como referência de sistemas gerenciais foi tomado como base o POCC (planejamento, organização, comando e controle) de Fayol.

1.4.1 – O Processo Visionário

Num primeiro momento o empreendedor, dentro de um processo visionário, desperta para um conjunto de interesses, ainda vagos, que tendem a se tornar mais claros com o passar do tempo, focando num determinado setor de negócios (cfe. está ilustrado na **FIGURA 1.4**). Estas primeiras visões representam as visões emergentes.

O empreendedor passa a observar, estudar, e a procurar entender o setor de negócios. Esse entendimento pode durar anos, décadas. Neste momento, vale a contribuição da experiência de vida.

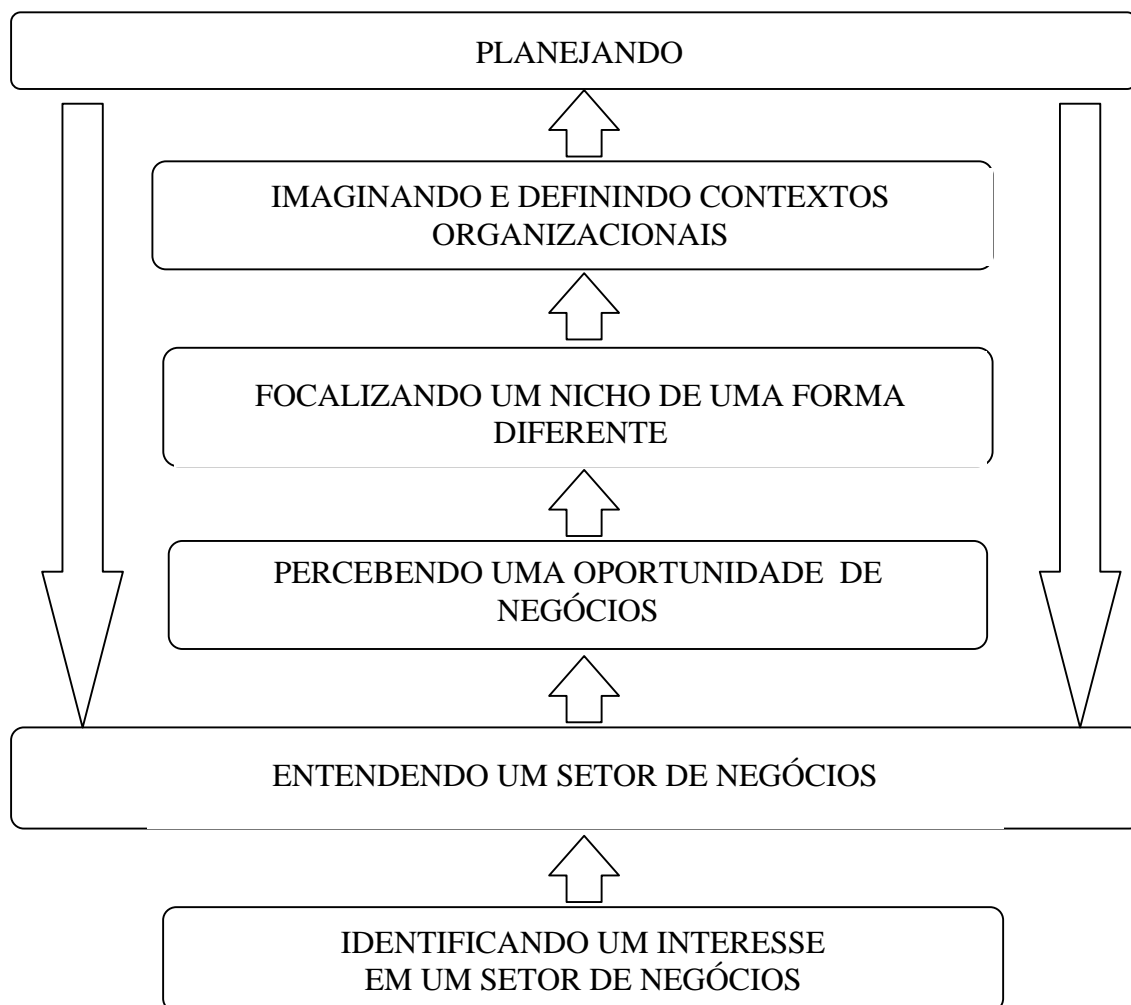
Só o conhecimento do setor permitirá identificar concretamente uma oportunidade de negócio. Segundo Filion *“Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão.”* (FILION, 1999a: 10)

Pelo menos seis elementos estão envolvidos neste processo: a capacidade intelectual; o nível de instrução do empreendedor; a posição ocupada no momento da aquisição da informação; os motivos dessa aquisição; o domínio do empreendedor sobre o setor (ou assunto), bem como o tempo necessário para o desenvolvimento do conhecimento do setor.

Em relação a este último aspecto, Filion (1999a) diz que gerentes-proprietários ou empresários com familiares empreendedores têm clara vantagem sobre os demais, pelo fato de ser maior o seu conhecimento tácito e informal.

O tempo necessário para entender um setor e iniciar o processo visionário depende de todos os elementos levantados anteriormente, mas particularmente da competência do empreendedor em negócios e da complexidade do setor.

FIGURA 1.4 – O processo visionário



FONTE: *FILION, 1999b: 9*

Só com o conhecimento será possível entender um setor, e a partir daí intuir. Aí se criam as condições mínimas para prospecção de oportunidades de negócios. Esta é a maneira diferente dos empreendedores focalizarem um nicho de mercado. (*FILION, 1999a*)

A criação e o desenvolvimento da organização adequada ao cumprimento das metas (conforme está ilustrado na **FIGURA 1.4**) é questão que nos

remete à importância que os empreendedores dão as relações internas comparadas às externas.

Definida a visão central interna, cabe definir as visões complementares e identificar os recursos humanos necessários. Busca-se, assim, ter a estrutura material e pessoal adequadas à consecução da visão. (*Ibid.*)

Em relação ao planejamento (topo da **FIGURA 1.4**) Fillion (*1999a*) afirma que em seus estudos, poucos foram os casos de planejamento formal nas pequenas empresas, a não ser quando solicitado por algum órgão financeiro interno ou externo. Os planos existentes, em sua maioria, tendem a planos informais, nas cabeças dos empreendedores, baseados ou guiados pela visão.

Amar Bhide (*apud Mintzberg, 2000*) entrevistou em 1989, fundadores de 100 companhias entre as 500 de crescimento mais rápido nos EUA, que revelaram pouca dedicação a seu plano de negócios inicial, conforme demonstram os índices abaixo:

- 41% simplesmente não tinham um plano de negócios;
- 26% tinham apenas um esboço rudimentar de plano;
- 5% elaboraram projeções financeiras para investidores;
- 28% redigiram um plano completo.

Os empreendedores entrevistados, afirma Amar Bhide têm bons motivos para não redigir planos bem-elaborados. Cresceram em mercados que passaram por mudanças rápidas e em nichos que tendencialmente detêm as empresas já estabelecidas, e “*sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso.*” (*id.*: 105)

Corroborando ainda mais com esta constatação, Harbinson & Myers afirmam:

“Não existe um plano esquematizado da organização nem procedimentos formalizados para seleção e desenvolvimento de pessoal gerencial, nem

um sistema divulgado de classificações salariais... A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo”. (Ibid.: 105)

Peter Drucker, também, observa que:

“Cada um dos grandes construtores de empresas que conhecemos – dos Médici e dos fundadores do Banco da Inglaterra até Thomas Watson da IBM... tinha uma idéia definida, na verdade uma clara ‘teoria do negócio’, a qual instruía suas ações e decisões”. (DRUCKER, 1996: 162)

Aparentemente vários são os indícios que apontam no sentido da visão substituir o “planejamento esquematizado”.

Concluindo o entendimento da **FIGURA 1.4**. Segundo Filion (1999a), o planejamento representa um coroar do processo, mesmo que seja desenvolvido informalmente. O processo visionário não pára e após concluída a fase do planejamento, retorna-se ao entendimento do setor, que é cumulativo, percebendo novas oportunidades de negócios.

1.4.2 – O Processo Gerencial dos Empreendedores

O processo visionário determina o modelo de gerência empreendedora como demonstra a **FIGURA 1.5**. Segundo Collins & Moore (apud *FILION, 1999a*) os empreendedores de sucesso nunca param de aprender. Trata-se de uma operação contínua e constante bem detalhada de monitoração/mobilização-reflexão-digestão. A respeito disso Filion diz que:

“Ao percorrerem o processo visionário, empreendedores tornam-se mais motivados a aprender. Em geral, eles gostam de aprender em contato direto e trabalhando com uma matéria concreta, e quase todos têm dificuldade de lidar com abstrações, como, por exemplo, noções de estratégia.” (FILION, 1999b: 15)

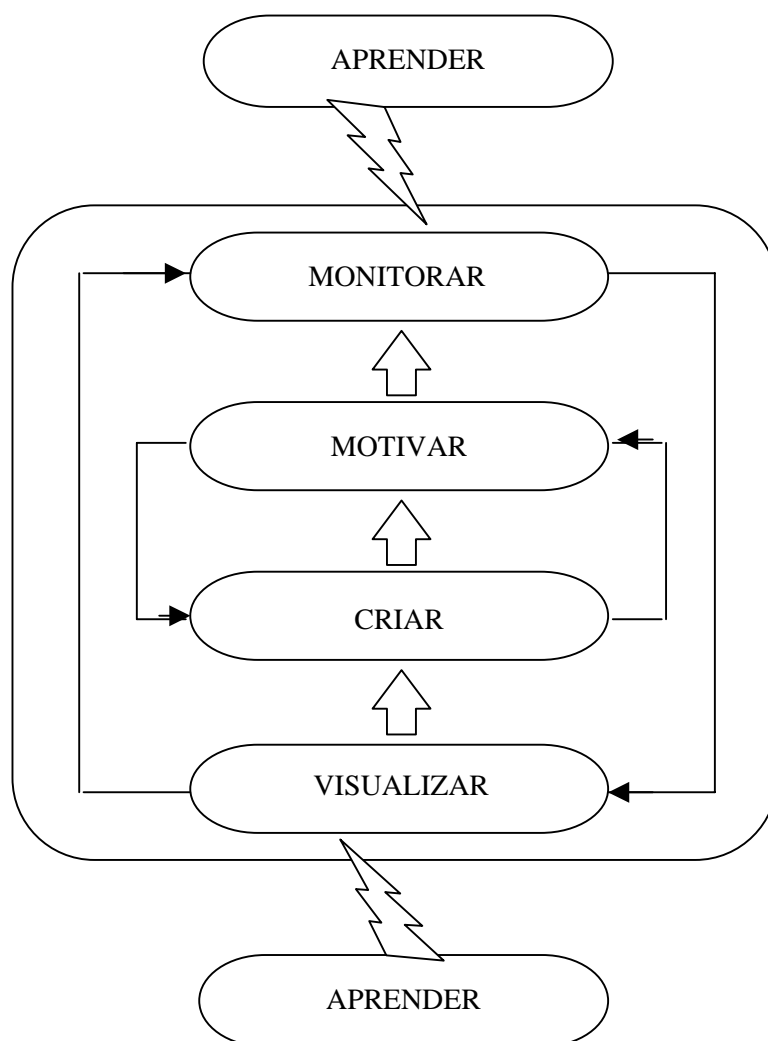
Sobre **visualizar** tratamos nas páginas anteriores ao abordarmos o processo visionário, ilustrado pela **FIGURA 1.4**; o termo **criar**, também já tratado, levanta a criação de uma arquitetura de negócios (formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizar).

Continuando, **motivar** significa animar ou dar vida (articular as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar, comunicar, incentivar enfim,

liderar); e finalmente **monitorar** representa mais acompanhamento e menos controle (comparar com as previsões e analisar diferenças, corrigir, ajustar, melhorar constantemente).

Importante observarmos as inter-relações neste esquema entre visualizar e monitorar, criar e motivar. Quando o empreendedor desenvolve uma visão passa por um processo que o qualifica ao acompanhamento (diferente do controle dos gerentes) da execução de sua idéia e metas.

FIGURA 1.5 – O Processo Gerencial dos Empreendedores



FONTE: *FILION, 1999b: 9*

Sobre a criação e motivação os empreendedores, pelo fato de formarem a visão, sabem que as relações internas devem ser bem organizadas e

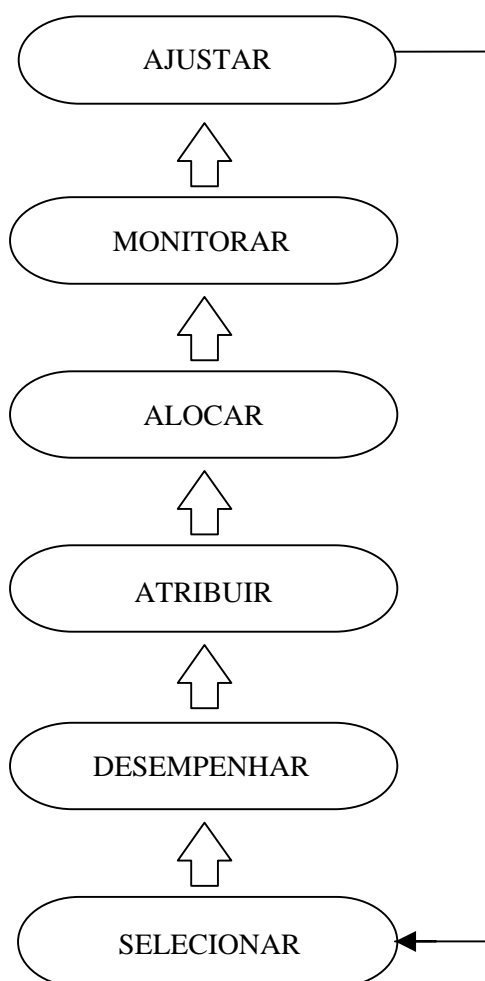
articuladas, de modo que os funcionários dediquem-se à sua visão, ‘comprem’ a idéia e estejam motivados.

Temos, portanto, uma situação de inter-relação e interdependência, em que o processo gerencial dos empreendedores só acontecerá com o equilíbrio dos eventos e seqüências: aprender → visualizar → criar → motivar → monitorar → aprender → visualizar num círculo crescente.

1.4.3 – O Processo Gerencial dos Operadores de Negócios

No processo gerencial dos operadores de negócios como pudemos observar na **FIGURA 1.6**, temos a seguinte seqüência de ocorrências:

FIGURA 1.6 – O Processo Gerencial dos Operadores de Negócios



FONTE: *FILION, 1999b: 16*

selecionar um setor de negócios; **desempenhar** atividades técnicas, gerenciais e de negócios; **atribuir** tarefas, após usar os recursos humanos; **alocar** recursos materiais necessários para o desempenho das tarefas; **monitorar** controle do que está determinado para ser cumprido; e finalmente **ajustar** onde o operador corrige possíveis falhas, desvios e métodos.

No **QUADRO 1.2** adaptamos 2 quadros de Fillion (1999b), um de atividades dos empreendedores e outro com as atividades dos operadores, procurando facilitar o entendimento e as comparações entre os dois perfis, feitas até aqui.

QUADRO 1.2 – Atividade dos Empreendedores Comparadas as Atividades dos Operadores de Negócios

GERENTES-PROPRIETÁRIOS / EMPRESÁRIOS		
HABILIDADES EMPREENDEDORES	HABILIDADES OPERADORES DE NEGÓCIOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Questionar o que foi feito e como foi feito • Imaginar • Definir e redefinir a visão central e as visões complementares 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar e selecionar um setor de negócios 	Aprender (Empreendedor)
		Selecionar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar um interesse num setor de negócios • Entender um setor de negócios • Detectar uma oportunidade de negócios • Imaginar e definir um contexto organizacional • Planejar 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolver atividades técnicas, gerenciais e de negócios 	Visualizar (Empreendedor) ver FIGURA 1.4
		Desempenhar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> • Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais • Estruturar o sistema de atividades • Organizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrigir os métodos 	Criar (Empreendedor)
		Ajustar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> • Ligar as tarefas aos recursos humanos • Motivar e comunicar os RHs • Recrutar, selecionar RH • Dirigir RH para a realização das visões • Liderar 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar recursos humanos e atribuir tarefas • Viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem as tarefas 	Motivar (Empreendedor)
		Atribuir (Op. Negócios)
		Alocar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as realizações e os recursos usados • Comparar com as previsões e analisar diferenças • Corrigir, ajustar, melhorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o que é feito 	Monitorar (Empreendedor) e (Op. Negócios)

FONTE: adaptado dos quadros de (FILLION, 1999a: 10 e 16)

Podemos traçar um paralelo entre gerentes e líderes e operadores e empreendedores aproveitando Warren Bennis (*apud SILVA, 2001*) sem desenvolver nenhum estigma, entendendo o gerente como uma forma especial de liderança e sem associar o líder obrigatoriamente a um empreendedor.

Para Warren Bennis, os líderes inovam suas realizações, enquanto os gerentes administram atividades; os líderes têm perspectiva de longo prazo e os gerentes de curto prazo, pois estão muito mais voltados para os resultados imediatos; os líderes centram-se nas pessoas enquanto os gerentes nos sistemas e estruturas, por conseguinte, gerentes confiam nos controles e os outros confiam em pessoas e buscam constantemente inspirar confiança. (*id.*)

Parece-nos assim, que todo empreendedor deve exercer forte liderança, pois só, dificilmente atingirá suas metas.

Resumindo, o centro da diferenciação entre o empreendedor e o operador de negócios reside na visão e em suas relações. Enquanto o empreendedor move-se como um visionário direcionando todos os seus esforços em direção a uma meta e estabelece um conjunto de relacionamentos numa rede de contatos muito bem articulada, o operador de negócios atua dentro do *status quo* pouco questionando-o, importando essencialmente os resultados.

Para Peter Drucker

“a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente.”(1996: 25)

Segundo Louis Jacques Fillion (1999b):

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente

arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Assim, entendemos empreendedor como uma pessoa que visualiza um cenário ou situação futura e desenvolve/opera recursos no sentido de atingir seus objetivos, isto é, lançar mão de todos os artifícios para transformar sua visão em realidade.

Ou simplesmente

“...um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (FILION, 1999b)

1.5 – O Empreendedorismo no Brasil

Veremos mais à frente que o Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo. Nossa trajetória empreendedora vem sendo traçada há muitos anos. Nossa história está repleta de manifestações empreendedoras.

Poderíamos citar vários exemplos, como o do engenheiro André Rebouças responsável por várias obras e sistemas de construção inovadores; Irineu Evangelista de Souza o conhecido Barão de Mauá, chamado também de o Industrial do Império; Francesco Matarazzo o grande industrial das IRFM – Indústrias Reunidas Francesco Matarazzo; Assis Chateaubriand o conhecido Chatô, empreendedor nas comunicações; Jorge Gerdau da Aços Gerdau; o Comandante Rolim Amaro da TAM; Abílio Diniz que deu início ao Grupo Pão de Açúcar a partir de uma padaria nos Jardins. Sem muito esforço, seria possível preencher várias páginas de citações de empreendedores e ações empreendedoras.

Porém, ilustraremos com uma emblemática história do empreendedor nordestino, Delmiro Gouveia, que em Pedra, lugarejo perdido no sertão alagoano, às margens do rio São Francisco, tornou-se um pioneiro da

industrialização no nordeste com a instalação da fábrica de fios e linhas Estrela. Pioneira, no gênero, na América Latina, além de abastecer o mercado regional, exportava para o Chile e o Peru. A empresa inglesa Machine Cotton tentou, por várias vezes, comprar sua empresa, sem êxito. Até que, em 1917, de forma misteriosa, Delmiro Gouveia é assassinado e sua família não suportando a pressão da empresa Machine Cotton vende-lhe a indústria. A empresa inglesa desativa a produção, põe abaixo a indústria e lança seus escombros no Rio São Francisco. (SANDRONI, 1994)

1.5.1 – Estudo do Empreendedorismo no Brasil

Relatamos brevemente esta história, pouco conhecida do grande público, para destacar que não existe uma cultura empreendedora enraizada das diversas camadas sociais conforme afirma um trabalho do Instituto Euvaldo Lodi (IEL, 2000).

Os exemplos são mais conhecidos pela terminologia referente a sucesso empresarial que pelo ângulo empreendedor. Estes também podem envolver fracassos, como, sem nenhum demérito, podemos citar o insucesso recente Sr. Girz Aronson proprietário da falida G. Aronson. Girz Aronson foi um grande empreendedor em seu meio, tendo inovado o sistema de venda de eletrodomésticos à população mais pobre.

Talvez algumas pistas para a explicação da nossa débil cultura empreendedora nacional possam ser encontradas na obra de Max Weber e em nossas origens. Weber referindo-se a cultura capitalista afirma:

“Para que um modo de vida tão bem adaptado às peculiaridades do capitalismo pudesse ter sido selecionado, isto é, pudesse vir a dominar os outros, ele teve de se originar em alguma parte e não apareceu em indivíduos isolados, mas como um modo de vida comum a grupos inteiros de homens.” (WEBER, 1999: 34)

O fato de o Brasil constar em pesquisas internacionais como um dos países mais empreendedores do mundo, em que pese tal

empreendedorismo ser involuntário e percorrer caminho oposto à cidadania, conforme afirma Lummertz (2000), quer nos parecer que estamos próximos do afirmado acima por Weber. Estamos criando grupos inteiros de homens empreendedores, contaminados pelo espírito capitalista.

Se voltarmos a observar o **QUADRO A.2** (apresentado na página 6), ratificaremos nossa idéia de que o mundo vive um momento muito favorável ao crescimento do empreendedorismo inclusive com certo vácuo de teorias administrativas, sem um movimento predominante. Escrivão Filho (*apud DORNELAS, 2001: 21*)

Por outro lado, o estudo do campo empreendedor vem adquirindo força nos últimos vinte anos em todo o mundo. Com efeito, os incentivos ao ensino do empreendedorismo têm crescido. Mas, no Brasil o empreendedorismo tem se restringido a um problema de mercado, ainda pouco estudado e ensinado nas escolas.

Para o Instituto Euvaldo Lodi (2000), de um modo geral, em nosso país, assim como os cursos técnicos, profissionalizantes, do 2º. grau, os cursos de nível universitário estão voltados para a formação de profissionais em busca de emprego em grandes empresas e não para o início de um empreendimento.

Contudo, esta visão parece estar mudando e um conjunto de publicações – livros, revistas e sites – têm ocupado importante espaço, antes vazio. As universidades têm incluído diversas matérias, particularmente nos cursos de administração, como Gestão de Novos Empreendimentos e Criação de seu Próprio Negócio. Têm sido criados diversos cursos extracurriculares em apoio ao empreendedorismo, inclusive em nível de pós-graduação e MBA.

Os jovens têm sido alvo de várias iniciativas como a dos *Juniors Achievement*, Jovens Empreendedores do SEBRAE, e Fórum dos Jovens Empresários da ACSP, e como não falar das Empresas Juniores com excelentes exemplos de iniciativa empreendedora nas escolas técnicas e faculdades / universidades desenvolvendo atividades junto à comunidade. O EMPRETEC representa outro importante instrumento de difusão e consolidação da visão empreendedora em nosso país.

O governo e empresários, por seu turno, têm se preocupado com a questão. Através do sistema SEBRAE e do BNDES foi lançado o Programa Brasil Empreendedor com o intuito de apoiar financeiramente projetos empreendedores. Surgem, também, diversas iniciativas em apoio ao empreendedorismo no campo dos negócios como incubadoras de empresas, ampliação de apoio técnico, assessoria e consultoria.

Veremos, no próximo capítulo, as bases teóricas, conceituais e epistemológicas de nosso trabalho em relação às micro e pequenas empresas.

CAPÍTULO 2

MICRO E PEQUENA EMPRESA

“ . . . chega-se a um ponto em que a velocidade da mudança tecnológica está diretamente relacionada às habilidades dos indivíduos e organizações em gerenciar de forma empreendedora, ou seja, criativa e rapidamente.”

Louis Jacques Filion

“A contribuição das pequenas empresas à economia pode ser analisada também [além da geração de empregos e distribuição de renda] sob o ângulo de formação e treinamento da mão-de-obra, de viveiro para a emergência de talentos empresariais e o surgimento de inovações secundárias ou incrementais no nível das empresas.”

Henrique Rattner

Nas intervenções a respeito de desenvolvimento econômico, em todo o mundo, destaca-se a participação das empresas de pequeno porte como fonte criadora de empregos e renda para a população, força essencial no desenvolvimento econômico.

As grandes unidades produtivas, do comércio e de serviços com crescimento intenso no último século não ofuscaram a importante participação na produção social das micro e pequenas empresas.

Por um lado o processo de concentração do capital nos grandes conglomerados e por outro, as dificuldades tecnológicas, financeiras, organizacionais mantendo altas taxas de mortalidades das MPEs, indicam o seu fim como um prenúncio apocalíptico.

Mas, ao mesmo tempo existe um nascimento contínuo de novas micro e pequenas empresas como se desconsiderando os óbices. Diversas obras, publicadas na década de noventa, apontam para uma tendência de efetivo crescimento das MPEs e de redução estrutural dos grandes conglomerados.

Trataremos neste capítulo, de descrever o quadro por nós pesquisado e analisado em relação as MPEs, transmitindo conceito, perfil, importância e perspectivas, assim como apresentarmos a relação do empreendedorismo e as MPEs.

2.1 – Organizações: Conceitos e Perspectivas

2.1.1 – Algumas Considerações

Segundo Rattner (1985), até meados da década de setenta, as empresas de pequeno porte pouco foram analisadas em estudos tradicionais. E ainda,

boa parte dos estudos após este período pecava por análises estáticas com muita informação quantitativa e pouca ou nenhuma qualitativa.

Para ele, são necessários estudos na dimensão histórica...

“analisando o comportamento dos empresários em circunstâncias e conjunturas mutantes... e que torna possível observar e avaliar a capacidade das PME em assimilar, adotar e incorporar novas tecnologias na área de produção, de marketing e das técnicas contábil-financeiras mais atualizadas.” (op.cit.: 23)

Filion (1993) também, condena os estudos feitos sobre MPEs pelo viés das empresas de grande porte que operam em condições radicalmente diferentes. Os modelos de estudo e análise baseiam-se em padrões gerais de escolas da administração, que por sua vez estabeleceram suas posições e princípios lastreados nas grandes corporações.

Importante questão, diz respeito à definição ou classificação do que seja uma micro ou pequena empresa. Os critérios convencionais como número de empregados ou valor do faturamento, ou ainda, capital social, patrimônio líquido e investimentos são insuficientes para estabelecimento de categorias mais adequadas.

Para Rattner (1985), o uso exclusivo de critérios quantitativos para a classificação das empresas, como por exemplo o número de empregados, sem uma prévia análise da composição orgânica do capital, pode conduzir a equívocos fazendo com empresas altamente capital-intensivas estejam em uma mesma categoria de unidades artesanais mão-de-obra-intensivas.

Os dados quantitativos são de extrema relevância no dimensionamento e comparação de aspectos, funções e problemas das MPEs. Mas existe uma necessidade de informações qualitativas que permitam o entendimento da dinâmica e as *“tendências do processo de acumulação, bem como as funções diferenciadas que nele desempenham, pequenas e grandes unidades produtivas.” (RATTNER, 1985: 24)*

Rattner propõe um esquema distinguindo características qualitativas das pequenas e grandes empresas que apresentamos a seguir no **QUADRO 2.1**.

QUADRO 2.1 – Características Qualitativas Distintivas das Grandes Unidades e das Pequenas Unidades

Grandes Unidades	Pequenas Unidades
Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto), e de direção (POCC);	Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho;
Hierarquização das funções, com predomínio de padrões organizacionais burocráticos;	Impossível crescer e expandir-se, sem uma divisão de trabalho mais aprofundada;
Sistema complexo de máquinas, processos e equipamentos;	Ausência de um sistema de máquinas e equipamentos;
Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes;	Cooperação
Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas.	Pouca ou nenhuma incorporação do “progresso técnico”.

FONTE: RATTNER, 1985: 25

Destas derivam um conjunto de questões de cunho qualitativo, características a serem observados no estudo das MPEs segundo Rattner (*ibid.*):

- Na administração geral as atividades e funções estão concentradas no sócio-proprietário e membros de sua família?
- Nas relações humanas a qualificação da mão-de-obra é baixa, limitando ações internas e externas nas várias áreas? Existe um sistema de informações que permita a tomada de decisões?
- Na administração financeira-contábil, qual é o nível dificuldade na obtenção de financiamentos? A organização dispõe de recursos próprios? Há falhas no sistema contábil? De que tipo?
- Na administração mercadológica, qual o posicionamento da empresa e seus produtos e/ou serviços no mercado e em relação a ele?
- Na gestão tecnológica, qual a capacidade instalada? Quais as formas de divisão do trabalho, capital-intensiva ou trabalho-intensiva?

Rattner, conclui justificando a importância da análise macroeconômica combinada à microeconômica, assim como do estudo e pesquisa dos aspectos qualitativos e quantitativos integrados:

“torna-se necessário uma análise que abrange, desde as etapas históricas do desenvolvimento das PME, até a compreensão de sua natureza e função no processo de produção capitalista, incluindo os fenômenos de surgimento, desaparecimento, dissolução e reaparecimento das pequenas e médias unidades produtivas.” (ibid.: 26)

Cabe destacar que não existem padrão e critério únicos para definir o porte das unidades produtivas. Geralmente o critério adotado para a classificação é o número de empregados ou a receita bruta anual.

Mesmo assim, ainda, não existe uniformidade pois, os parâmetros para formatação dos mapas de classificação são divergentes, gerando números diferentes. Diversos órgãos responsáveis por sua divulgação utilizam vários critérios e conceitos. Por isso, existe uma selva de números que nos parecem conflitantes em alguns momentos.

Por exemplo, o SEBRAE divulga em sua página na Internet que *“No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. ... Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil.”*[grifo nosso] (SEBRAE, 2002)

Já o IBGE (2002), responsável pelas estatísticas oficiais, declara em seu site: *“As Estatísticas de 1999 trazem um aumento de 283.154 empresas, ou 7,9%, em relação a 1998.”*

Enquanto o MTE (2002), com base na RAIS publica, num gráfico *“RAIS – Estatísticas de 1998 a 2000”* que foram apuradas em 1999 2.131.508 estabelecimentos [seu conceito é diferente do das empresas, que falaremos mais à frente] que entregaram a RAIS positiva, isto é, com pelo menos um empregado, representando um crescimento de 4,35% em relação ao ano anterior.

Nosso objetivo ao levantar tais questões, não é o de tentar desacreditar qualquer uma destas instituições ou questionar seus critérios internos, mas simplesmente apontar as dificuldades do desenvolvimento de pesquisas, quando não existem critérios e conceitos supra-institucionais padronizados e acordados pela comunidade de pesquisa.

Em relação a outros países, existem também, outros critérios e formas de classificar as empresas, como Taiwan que classifica as MPEs em função do valor do capital realizado. A **TABELA 2.1** mostra os conceitos utilizados em diferentes países. Importante observar que o critério adotado no Reino Unido e nos países da União Européia é aproximadamente o dobro do adotado pelo BNDES. (*PUGA, op.cit.*)

Puga (*id.*) objetivando homogeneizar a notação, atribuiu a sigla “MPMEs” para incluir as empresas americanas com menos de 500 empregados afirmando:

“Nos Estados Unidos, entretanto, as empresas são geralmente classificadas como pequenas e grandes, não havendo um critério para determinar o porte da média empresa.” (id., 8)

Outro aspecto que consideramos importante destacar, é o erro de intitular os empresários das MPEs de pequeno empresário e pior ainda, microempresário. Tal fato ocorre com certa rotina na academia, na imprensa falada e escrita e também no SEBRAE, que, em várias publicações oficiais e através de seus técnicos e consultores têm expressado tal discriminação.

Faz-se assim, uma classificação segregacionista que desqualifica os empresários de pequenos negócios, como se suas atribuições como administrador e/ou empreendedor fossem proporcionais ao tamanho, naquele preciso momento, de seu negócio.

Já vimos, na rica história empresarial brasileira, vários pequenos negócios transformarem-se em grandes corporações, contrariando esta infeliz colocação.

TABELA 2.1 – Critérios de Classificação do Tamanho das MPMEs – vários países

PAÍS / Setor	Micro	MPEs	MPMEs
Brasil			
BNDDES (receita bruta anual)	US\$ 400 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 20 milhões
Estatuto da MPE (receita bruta anual)	R\$ 244 mil	R\$ 1,2 milhão	–
Receita Federal	R\$ 122 mil	R\$ 1,2 milhão	R\$ 24 milhões
SEBRAE			
- indústria (empregados)	20	100	500
- comércio e serviços (empregados)	10	50	100
Canadá (empregados)	–	–	250
Coréia do Sul – indústria (empregados)	–	20	300
Estados Unidos (empregados)	–	–	500
Japão			
- indústria	–	–	300
- setor atacadista	–	–	100
- setor de varejo e de serviços	–	–	50
México – indústria (empregados)	–	100	250
Reino Unido e União Européia			
(receita bruta anual)	–	US\$ 7,1 milhões	US\$ 40,4 milhões
(empregados)	10	50	250
Taiwan			
- indústria (empregados)	–	–	200
- comércio e serviços (empregados)	–	–	50
- indústria (capital realizado)	–	–	US\$ 1,8 milhão
- comércio e serviços (receita bruta anual)	–	–	US\$ 2,4 milhões

FONTE: PUGA, 2000: 9

2.1.2 – Conceito de MPE adotado

Registradas as preocupações anteriores, adotamos uma orientação quantitativa na categorização das MPEs, na falta de material com critérios qualitativos que nos embasasse. Apoiamo-nos, nos critérios mais largamente usados no Brasil, que são o do número de empregados combinado quando possível com o faturamento.

O uso exclusivo do valor do faturamento como critério pode implicar em maior risco de erro na classificação, pois, devemos considerar a possibilidade de dissimulação de seus valores pelo empresário, tendo em vista um menor recolhimento de impostos e tributos.

Em nosso trabalho adotamos o número geral de 3.872.075 empresas apurado pelo IBGE (2002) em 1999 e de 5.418.639 empresários (incluindo proprietários e sócios) para uma população de 169,8 milhões de pessoas e uma população economicamente ativa – PEA de 29,233 milhões (incluso empresários).

No que tange a MPEs, consideramos um total aproximado de 3,795 milhões, equivalente a 98% do total de empresas no país e uma ocupação de 59% da PEA correspondendo a 17,248 milhões.

Os **QUADROS 2.2, 2.3 e 2.4** apresentam a classificação das MPEs em relação ao seu porte utilizando isoladamente três critérios, por número de empregados, por extensão (MPE Agrícola) e pelo faturamento bruto anual. Conforme o primeiro critério: Microempresa no comércio e nos serviços empregam até nove pessoas e na Indústria até dezenove, enquanto as classificadas como de pequeno porte empregam respectivamente entre dez e quarenta e nove e entre, vinte e noventa e nove funcionários. Acima destes números as empresas são classificadas como médio e grande porte.

QUADRO 2.2 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

FONTE: SEBRAESP, 2000 (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

As MPEs agrícolas, com características totalmente diferentes das empresas urbanas, são classificadas de acordo com sua extensão. Conforme podemos verificar no **QUADRO 2.3** as que possuem de 10 a 50 hectares são consideradas microempresas e entre 51 e 100 hectares empresa de pequeno porte. (SEBRAESP, julho/2000)

QUADRO 2.3 – Classificação das MPEs agrícolas segundo sua extensão

PORTE	Extensão
Microempresa	de 10 a 50 hectares
Empresa de Pequeno Porte	de 51 a 100 hectares

FONTE: SEBRAESP, julho/2000 (conforme SEBRAE)

No **QUADRO 2.4** temos quatro diferentes classificações, sendo a mais usual aquela em que constam os valores estabelecidos pelo “Estatuto da MPE”. Enquadram-se assim, como microempresa àquela que obtiver um faturamento bruto anual de até R\$ 244.000,00, correspondente a um faturamento bruto médio por mês de R\$ 20.333,33. Empresa de pequeno porte situa-se entre um faturamento bruto médio mensal de R\$ 20.333,33 e R\$ 100 mil equivalendo respectivamente a um faturamento bruto/ano acima de R\$ 244 mil até R\$ 1,2 milhão.

Podemos observar o caos provocado, também no nível tributário, pelo leque de critérios classificatórios das MPEs. Tomemos por exemplo uma empresa que fature R\$ 121 mil anuais. Seria tida como microempresa pelo Estatuto das MPEs, como empresa de pequeno porte pelo Simples

Federal e também pelo Simples Paulista. Mas se for R\$ 84 mil anuais, terá um conflito entre os Simples Federal e Paulista. O primeiro enquadrará como microempresa e o segundo como empresa de pequeno porte.

QUADRO 2.4 – Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Porte	Estatuto das MPEs	Simples Federal	Simples Paulista	Exportações
Microempresa	Até R\$ 244 mil	Até R\$ 120 mil	Até R\$ 83,7 mil	* Até R\$ 360,2 mil para Com./Serv. * Até R\$ 720,4 mil na Indústria
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244 mil a R\$ 1,2 milhão	De R\$ 120 mil a R\$ 1,2 milhão	De R\$ 83,7 mil a R\$ 720 mil	* De R\$ 360,2 mil a R\$ 2,7 milhões para Com./Ser. * De R\$ 720,4 mil a R\$ 6,3 milhões na Indústria

FONTE: *Estatuto da Micro e Pequena Empresa e Enquadramentos Tributários Estadual e Federais*

2.1.3 – Vantagens e Desvantagens das MPEs Junto a Concorrência

As MPEs apresentam um conjunto de vantagens e desvantagens quando comparadas as suas congêneres maiores. Pratten (*apud Krugliankas, 1996*), identificou duas principais fontes de competitividade: “desenvolvimento de produtos” e a “qualidade dos serviços propiciados aos clientes”. Estas por suas vez geram outras três: flexibilidade, proximidade aos clientes e eficiência.

Em relação à flexibilidade, as MPEs são mais ágeis, mais adaptáveis às demandas de seus mercados, pois suas estruturas são menores e menos formais, bem como seus equipamentos menos especializados, permitindo assim introduções mais rápidas de alterações e adequações.

A proximidade aos clientes permite as MPEs, diferentemente das organizações de grande porte, “ouvir” e “sentir” mais seus anseios e necessidades. Segundo Krugliankas apoiado em Peters (*apud*

Krugliankas, 1996: 9), pelo fato de estarem mais próximas dos clientes, as MPEs podem atender mais velozmente a pedidos mais adequados aos consumidores.

No que diz respeito ao melhor uso dos recursos para atingir seus objetivos, as MPEs também diferenciam-se favoravelmente das grandes empresas. A alta eficiência pode ser buscada por intermédio de várias estratégias como: combate aos desperdícios, redução ou corte de atividades que não agregam valor, incremento de atividades que podem fazer diferença – exemplo atendimento – melhoria do clima organizacional, treinamento dos recursos humanos, etc..

Para discorrer sobre as desvantagens Krugliankas reporta-se mais uma vez a Pratten (*id.: 9-10*), que identificou nas áreas de marketing, exportação e pesquisa e desenvolvimento (P&D) os pontos fracos das PMEs.

As despesas com marketing e propaganda são mais bem suportadas pelas grandes empresas, principalmente os grandes volumes de dispêndios. Além do que, as grandes empresas tem seus nomes, marcas e produtos mais associados à credibilidade que os das MPEs.

Contudo o “calcanhar de Aquiles” das MPEs apontado por Krugliankas vincula-se à logística de vendas em grandes volumes internamente e a acessibilidade ao mercado externo. Outro aspecto diz respeito à Pesquisa e Desenvolvimento, onde as MPEs evitam fazer grandes investimentos, “...*Sua vocação é aplicar tecnologia existente de forma original em novos produtos. As PMEs tendem a evitar áreas que exigem recursos consideráveis para P&D.*”(id.: 10)

Reforçando esta posição Puga (*id.*) apóia-se em dados da SBA demonstrando que as empresas de pequeno porte são proporcionalmente mais inovadoras que as de grande porte, pois, 55% das inovações em

1997 originaram-se nas MPMEs, muito embora estas invistam relativamente menos em P&D.

Em relação ao futuro das MPEs, Peter Drucker (1996) baseado no quadro econômico posto nos EUA nas décadas de 70 e 80 passadas afirma que na década de 90 ocorreu um redirecionamento profundo da economia gerencial para a empreendedora.

“De acordo com o The Economist, hoje em dia, 600.000 novas empresas estão começando a cada ano nos Estados Unidos – cerca de sete vezes mais do que as que começaram em cada um dos anos de grande crescimento das décadas 50 e 60.” (DRUCKER, 1996: 4)

A história mundial na atualidade tem indicado no sentido de geração cada vez menor de empregos pelas grandes empresas. Há pouco mais de 30 anos, essas empresas ofereciam 18% de toda oferta de mão-de-obra americana. Em 1996, esse número representava menos que 9% e de lá para cá essa taxa tem decrescido ainda mais. Ainda nos EUA, em 1996 as pequenas empresas criaram 1,6 milhões de empregos. (IEL, 2000)

Para Maurício Guedes Pereira

“as grandes empresas geram inúmeras e importantes oportunidades para os pequenos negócios, mas estas oportunidades somente serão aproveitadas se houver empreendedores e pequenos empresários (sic) atentos, qualificados e com condições de competir globalmente.” (id.: 6)

Em relação às perspectivas das MPEs o SEBRAESP, pondera que o surgimento de novas empresas tem se concentrado justamente naqueles segmentos (comércio e serviços) onde já se encontra a maior parte das

empresas *“pode ser explicado pelo fato destes segmentos apresentarem*

menores barreiras à entrada: a tecnologia é de fácil acesso e a necessidade de capital é relativamente baixa. Porém, essa facilidade à entrada pode implicar também maior concorrência, menor rentabilidade e maior número de “saídas”, ou seja, maior volume de empresas que fecham.” (SEBRAESP, 2001: 5)

Abordaremos esta questão no estudo da sobrevivência das MPEs, a seguir apresentamos resultado de nossa pesquisa bibliográfica sobre a sua importância local e mundial.

2.2 – A Importância das Micro e Pequenas Empresas

Definidos alguns parâmetros de nosso trabalho, apresentaremos a relevância sócio-econômica das empresas de pequeno porte no mundo e no Brasil dando um destaque para o seu perfil e de seus empresários em nosso país.

2.2.1 – Realce Mundial

A importância das empresas de pequeno porte não se resume ao Brasil. Podemos tomar por exemplo, as empresas da indústria de transformação, citado por PUGA (2000) que em todos os países analisados, as MPMEs representam no mínimo 98% do total de empresas, excetuando-se a Alemanha.

MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas representa uma classificação mais ampla, normalmente adotada na padronização do tratamento das empresas de pequeno porte internacionais, pois, alguns países como os Estados Unidos não trabalham com o conceito de microempresa e as empresas pequenas abrangem até 500 funcionários. Em relação aos postos de trabalho as MPMEs foram responsáveis nos Estados Unidos por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados entre 1990 e 1995, muito embora representassem em média 53,3% do número de empregados do país no período. (*id.*)

A **TABELA 2.2** faz separação entre países onde os dados foram coletados por número de empresas e por número de estabelecimentos, além da variação do número de empregados 0-500, 1-500, 4-500 e 1-250. Tais números relacionam-se respectivamente a empresa individual, sem

empregado; a partir de um empregado, a partir de quatro e de um até duzentos e cinquenta funcionários.

Para melhor compreensão da **TABELA 2.2**, esclarecemos primeiramente que estabelecimentos são todas as unidades, matriz ou filial de uma empresa (MTE, 2002), e que para efeito de nosso trabalho utilizamos essencialmente as informações das empresas.

TABELA 2.2 – Participação das MPMEs na Indústria de Transformação(%)

PAÍS	Critério (Empresas/ Empregados) Estabelecimentos		Nº. de Empresas	Nº. de Empregados	Participação no Valor Adicionado
Brasil (1994)	Empresas	(0-500)	99,3	59,1	41,1(receita bruta)
Estados Unidos	Empresas	(1-500)	98,6	38,5	28,1
Itália (1992)	Empresas	(1-500)	99,8	81,0	75,1
Taiwan (1991)	Empresas	(1-500)	99,7	77,8	55,6
Alemanha (1993)	Estabelec.	(1-500)	95,0	52,8	44,9
Canadá (1994)	Estabelec.	(0-500)	98,6	74,8	63,7
Coréia do Sul (1994)	Estabelec.	(4-500)	98,7	66,7	46,5
Japão (1994)	Estabelec.	(4-500)	99,5	78,4	64,6
Reino Unido	Estabelec.	(1-500)	99,2	63,7	54,1
Taiwan (1991)	Estabelec.	(1-500)	99,7	84,4	73,2(receita bruta)
México (1993)	Estabelec.	(1-250)	99,1	55,9	30,9

FONTE: OECD; IBGE; Abe e Kawakawi; Inegi (in PUGA, 2000: 10)

Conforme Puga “Na Europa, a criação líquida de postos de trabalho nas MPMEs mais do que compensou a diminuição nas grandes empresas, no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, em ritmo de 259 mil novos empregos por ano (European Commission, 1995). Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas.”(id.: 11)

As MPMEs, também, têm papel destacado no que diz respeito à produção de inovações nos EUA. Apesar dos gastos em P&D proporcionalmente

menores, quando comparados às empresas de grande porte elas respondem por mais da metade das inovações. (*id.*)

Segundo Iida (1986) o número de pequenas empresas no Japão, principalmente o de microempresas, aumentou muito (1955-70). Existiam cerca de 4,3 milhões de pequenas empresas (1975), representando cerca de 80% das empresas e empregavam 12,7 milhões de trabalhadores, atingindo uma média de 2,9 pessoas por empresa. Na população economicamente ativa japonesa as MPEs representavam 32%, chegando a 75,5% no setor de imobiliárias, 46,5% no comércio varejista e 45,3% no setor de construção.

2.2.2 – O Perfil da MPE no Brasil

A importância das MPEs na economia brasileira salta aos olhos no **QUADRO 2.5**. Apuramos que as MPEs em 1999, por representarem 98% do total de empresas, significariam aproximadamente 3,8 milhões e empregavam em torno de 17,247 milhões de brasileiros, incluindo-se aí os empregados, empresários e os chamados “por conta própria”.

QUADRO 2.5 – Participação das MPEs na Economia Brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%

FONTE: adaptado SEBRAE – elaboração a partir de dados do IBGE, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996)

Por conta própria é entendido a “Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não remunerado”. Este tipo de trabalhador é encontrado mais constantemente no mercado informal (PNAD/95).

Além disso, podemos observar que a participação das MPEs em nossa economia é de 20% do PIB e de 28% do faturamento do conjunto das empresas do país.

Observando o **QUADRO 2.6**, percebemos que a presença das MPEs corresponde à média de 98,9% do total das empresas e que ocorre uma participação bastante equilibrada nos três setores de atividades urbanas.

QUADRO 2.6 – Distribuição das MPEs por setor de atividade no Estado de SP

Setor de atividade	Total de Estabelecimentos (A)	Empresas de todos os portes (B)	MPEs (C)	% (C)/(B)
INDÚSTRIA	183.889	164.366	160.756	97,8%
COMÉRCIO	593.395	565.349	562.929	99,6
SERVIÇOS	486.834	411.586	405.040	98,4
SUB-TOTAL	1.264.118	1.141.301	1.128.725	98,9%
AGROPECUÁRIA	218.016	-	184.512	-
TOTAL	1.482.134	-	1.313.237	-

FONTE: SEBRAESP, julho/2000 baseado no CEE/MTE (dez/99) e no Censo Agropecuário IBGE (95/96)

Da divisão por setor, quase metade das empresas são comerciais; mais de 1/3, de serviços e apenas 14,4%, da indústria.

No **QUADRO 2.7** vemos que a participação relativa das MPEs da capital em relação ao estado representa 35% do total das urbanas, sendo mais concentradas na capital as de serviços (42%) e indústria (36%).

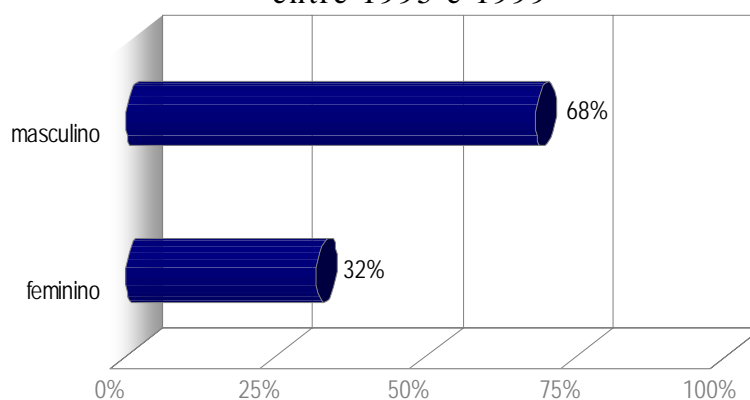
No que concerne ao perfil dos empresários das MPEs, destacamos na **FIGURA 2.1** a participação das mulheres com pouco menos de 1/3 do total. Em relação à escolaridade, **FIGURA 2.2**, quase 2/3 dos empresários tem o 2º grau completo e próximo de 1/4 estão cursando ou concluíram o nível superior.

QUADRO 2.7 – Participação relativa das MPEs paulistanas em relação às paulistas

Setor de atividade	MPEs (n ^{os} absolutos)		% (A) / (B)
	Município SP (A)	Estado SP (B)	
INDÚSTRIA	58.572	160.756	36%
COMÉRCIO	170.137	562.929	30%
SERVIÇOS	170.000	405.040	42%
SUBTOTAL	398.709	1.128.725	35%
AGROPECUÁRIA	218	184.512	0,1%
TOTAL	398.927	1.313.237	-

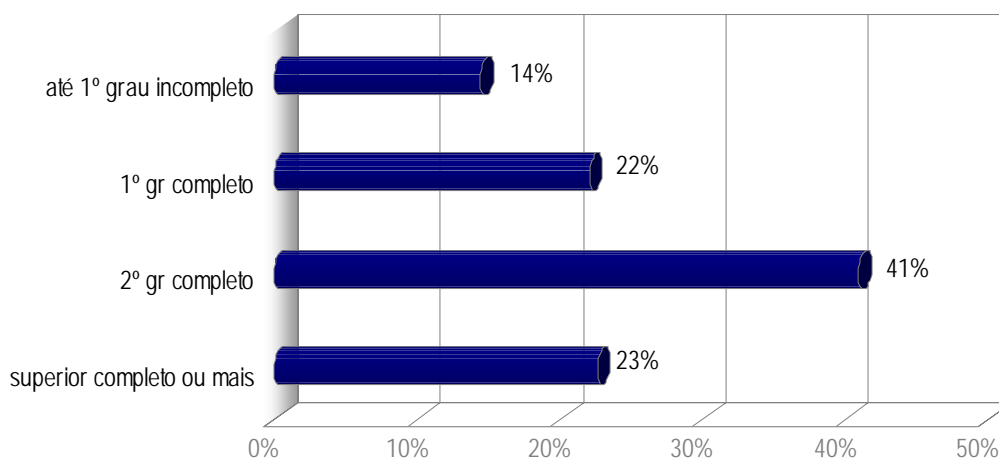
FONTE: SEBRAESP, julho/2000 baseado no CEE/MTE (dez/99) e no Censo Agropecuário IBGE (95/96)

FIGURA 2.1 – Sexo dos Proprietários das Empresas abertas entre 1995 e 1999



FONTE: SEBRAESP, 2001: 6

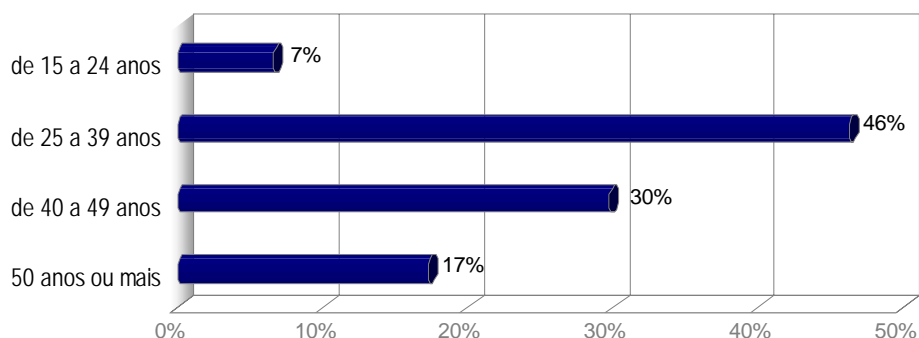
FIGURA 2.2 – Escolaridade dos Proprietários das Empresas abertas entre 1995 e 1999



FONTE: SEBRAESP, 2001: 7

A idade média dos proprietários que abriram suas empresas entre 1995 e 1999 é de 39 anos. A **FIGURA 2.3** apresenta-nos quase metade dos empresários na faixa etária entre 25 e 39 anos e, se adicionarmos a próxima faixa entre 40 e 49 anos, teremos pouco mais de 3/4 do total.

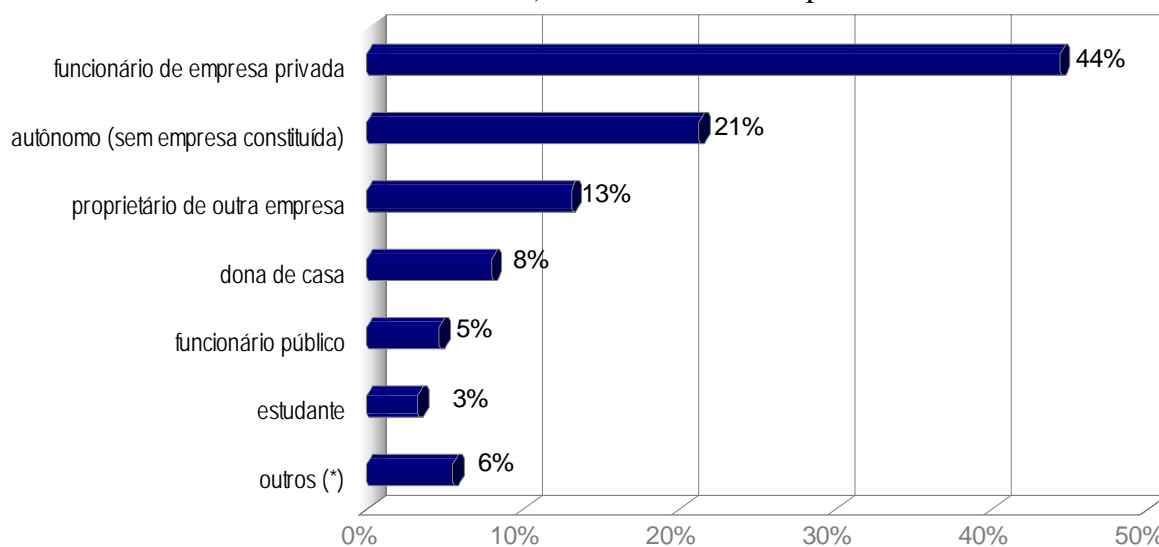
FIGURA 2.3 – Idade dos Proprietários das Empresas abertas entre 1995 e 1999



FONTE: SEBRAESP, 2001: 7

A **FIGURA 2.4** sobre a atividade desenvolvida 3 meses antes de abrir o negócio próprio, devemos destacar que somente 13% eram proprietários e que aproximadamente 2/3 eram empregados de empresas privadas ou foram autônomos. Importante observar que o item “outros”, que é composto por desempregados, aposentados, etc., conta com pequena incidência de apenas 6%.

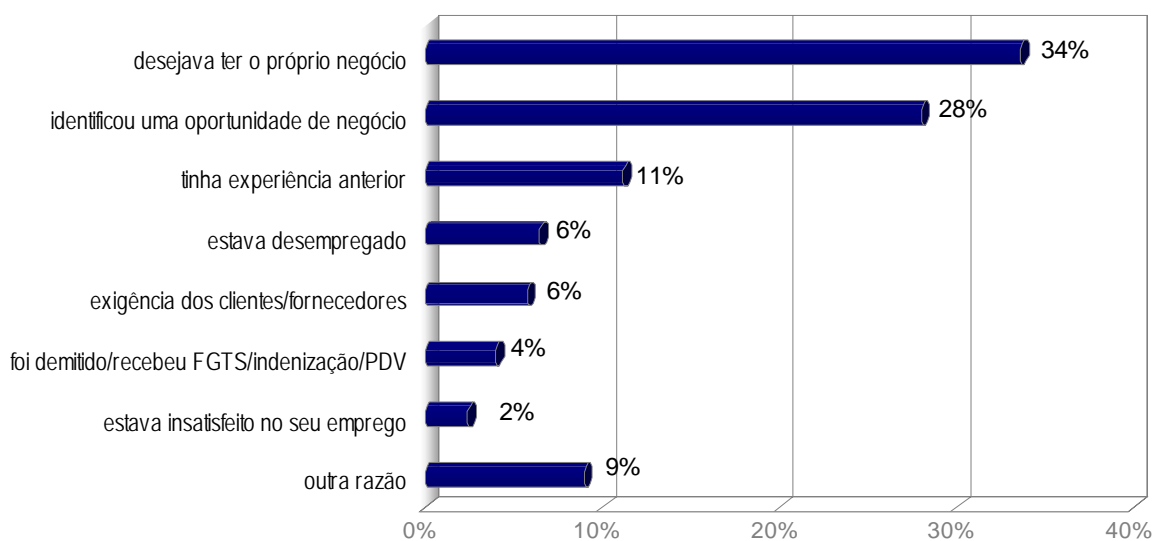
FIGURA 2.4 – Atividade dos proprietários imediatamente antes (até 3 meses antes) de abrirem a empresa



FONTE: SEBRAESP, 2001: 9 (*) Outros: desempregados, aposentados, etc.

A **FIGURA 2.5** retrata o principal motivo da abertura do negócio, destacando duas questões: primeiro, forte motivação pessoal, “desejava ter o próprio negócio” e “identificou uma oportunidade de negócios” contaram respectivamente com 34% e 28% que, se somados, ficam próximos de 2/3. E, segundo, a resposta “tinha experiência anterior” obteve somente 11% de registros.

FIGURA 2.5 – Por que resolveu abrir a empresa ?



FONTE: SEBRAESP, 2001: 9

Rattner (1979), contempla-nos com um trabalho, em que procura buscar as origens dos empresários das MPEs com o intuito de melhor entendê-los e à sua realidade permitindo, assim, uma caracterização, classificação e elaboração de políticas de intervenção junto ao seguimento.

Observando o **QUADRO 2.8** sobre a distribuição dos empresários pela ocupação dos pais, vemos que 26% tiveram empresários como progenitores, quase o mesmo número de não empresários como profissionais liberais, funcionários públicos e executivos de empresas. Outros 25,5% tiveram, em sua origem paterna, pequenos negócios próprios no comércio ou agricultura. Constatamos com isso que mais que 75% dos empresários tiveram origem pelo menos de parte do

progenitor em gerência ou administração de negócios próprios ou de terceiros.

QUADRO 2.8 – Distribuição dos empresários segundo a ocupação do pai

Ocupação do Pai	Respostas em %
1. Empresários imigrantes / indústria (2 ou mais gerações)	1,5%
2. Empresários de extração local / indústria (2 ou mais gerações)	8,0%
3. Empresários “fundadores” / indústria (imigrantes 1 ^a . geração)	5,5%
4. Empresários “fundadores” / indústria (extração local – 1 ^a . geração)	11,0%
5. Pequenos proprietários / comércio e/ou agricultores (imigrantes)	8,0%
6. Pequenos proprietários / comércio e/ou agricultura (extração local)	17,5%
7. Pais não empresários nem proprietários (posições intermediárias: profissionais liberais, funcionários etc.)	25,5%
8. Pais não empresários nem proprietários (posições subalternas: operários especializados etc.)	7,0%
Sem resposta	7,0%
Não sabe	9,0%
Total	100 %

FONTE: *RATTNER (1979: 127)*

QUADRO 2.9 – Distribuição dos empresários segundo a ocupação do . . .

Ocupação	Avô Paterno	Avô Materno	Sogro
1. Proprietários	27,0%	23,0%	21,5%
2. Pequenos proprietários (sic)	32,5%	21,5%	24,0%
3. Profissionais liberais	11,0%	19,0%	16,0%
4. Ocupações terciárias	8,0%	5,5%	19,0%
5. Operários e trabalhadores manuais	7,0%	7,0%	5,5%
Sem resposta	6,5%	6,5%	7,0%
Não sabe	8,0%	17,5%	7,0%
Total	100 %	100 %	100 %

FONTE: *adaptado de RATTNER (1979: 129, 130 e 131)*

Sobre isso, Filion (1999a) constatou que empresários com familiares empresários têm clara vantagem sobre as demais pessoas, pelo fato de ser maior o seu conhecimento tácito e informal a respeito do setor de atuação ou que se pretende atuar.

A constatação da forte ligação familiar com pais empresários, é reforçada pelo **QUADRO 2.9** no que diz respeito aos avós e sogro. Considerando o fator ocupação vemos que 59,5% do grupo avô paterno é composto por proprietários; para 44,5% do grupo avô materno, enquanto, que no grupo sogro, encontramos 45,5%. Se adicionarmos os profissionais liberais teremos algo em torno de 60% a 70% entre os grupos.

2.3 – Sobrevivência das MPEs, um Desafio ao Cidadão

As taxas de mortalidade das MPE's são altas em todo o mundo, representando uma das principais preocupações para os organismos governamentais vinculados às áreas de planejamento e de desenvolvimento social e econômico.

Esta atenção é procedente, pois a cada empresa que encerra suas atividades, além de gerar desemprego e desorganização individual e social dos trabalhadores e dos empregadores, representa, também, um desperdício de difícil quantificação, mas de fácil percepção.

Se visitarmos uma indústria em três momentos distintos: antes do seu encerramento com sua maquinaria funcionando em carga plena; num segundo momento logo após o seu fechamento com as máquinas paradas, mas ainda, aguardando os operários para lhes comandar, e, num terceiro momento,

alguns meses após o fim das suas atividades, poderemos calcular o quanto o fim das atividades desta empresa desperdiçará de recursos.

Ao encerrar as atividades dessa empresa, suas máquinas, se novas serão vendidas, na melhor das hipóteses, por no máximo 25% de seu preço de mercado, as máquinas e utensílios velhos poderão nem ter preço de mercado e serem adquiridas por valores simbólicos, ou ainda comercializadas como sucata. Se estivessem em atividade, estariam produzindo valor e, portanto, sendo mais bem avaliadas.

A mesma reflexão podemos fazer em relação ao ser humano. Os desempregados e também – por que não? – com os *desempresários*¹, o desemprego, a não atividade desvaloriza o homem. Do ponto de vista econômico, a sociedade e os governos através dos seus órgãos aumentam seus custos. Assim, em alguns casos, não produzir, pode custar mais que produzir mesmo que precariamente.

2.3.1 – O País Mais Empreendedor do Mundo

Num trabalho do GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2000) divulgado em fins de 2000 o Brasil aparece como a sociedade mais empreendedora do mundo. Estamos à frente dos Estados Unidos, da Alemanha, do Canadá, da França, da Itália e da Austrália quando o tema se refere a negócio próprio.

Esta conclusão é resultado de uma pesquisa em 21 países desenvolvidos ou em desenvolvimento, em todo o mundo. O objetivo do GEM (*ibid.*) ao desenvolver este tipo de trabalho, é o de embasar os debates sobre

¹ **Desempresários** - “*ex-empresários, isto é, empregados que se transformaram em empresários e que por diversos motivos, não tiveram sucesso na atividade empresarial e pensam em voltar a ser empregados.*” (SEBRAESP, 1999: 34)

política e desenvolvimento do empreendedorismo em todo o mundo, bem como, respaldar ações de fomento a atividade empreendedora.

Com este trabalho o GEM chegou a algumas conclusões, das quais destacamos:

1. *“O nível de atividade empreendedora apresenta diferenças significativas entre os países;*
2. *O empreendedorismo está fortemente associado ao crescimento econômico;*
3. *O nível de atividade empreendedora é altamente associado à disponibilidade de apoio financeiro;*
4. *A educação desempenha um papel vital no desenvolvimento do empreendedorismo.”(ibid.,2)*

As constatações de que um em cada oito brasileiros desenvolve uma atividade própria (formal ou informalmente), aliada 71% de mortalidade das MPEs até cinco anos de existência, e, considerando ainda, a importância destas nos cenários político-econômico nacionais, as quais representam 98% das empresas formalmente constituídas e empregam 59% da PEA – População Economicamente Ativa, reforçam a importância de seu estudo.

No território nacional temos em torno de *“15,7 milhões de empreendedores informais”* que gravitam em torno das empresas formalmente constituídas. Esta é a conclusão de Lummertz (2000), baseado no citado trabalho do GEM, donde observamos o paradoxo de o espírito empreendedor preceder a cidadania.

Infelizmente, exemplos que demonstram a afirmação acima abundam em nossa sociedade. Podemos citar o quadro educacional, em que apenas 26% das pessoas alfabetizadas no Brasil sabem exatamente o que lêem e escrevem. Esta conclusão é fruto de pesquisa feita pelo Instituto Paulo Montenegro que reforça os resultados do Programa Internacional de Avaliação de Alunos realizado em 1995 em parceria com a OCDE, cabendo aos alunos brasileiros o 32º. lugar do *ranking* mundial. (SEMESP, 2002)

Voltando ao artigo de Lummertz (*op.cit.*), o impulso empreendedor nacional deve ser analisado por vários ângulos. O Estado já não é mais um grande empregador e as grandes empresas têm exigido um alto grau de escolaridade e conhecimentos que muitos não possuem. Fora das grandes corporações os salários são normalmente baixos, obrigando um bom número de brasileiros a montar seu próprio negócio, mesmo que este não represente o principal ganho, podendo servir como complemento da renda familiar.

Esse empreendedorismo brasileiro parece estar em boa parte vinculado ao que Filion (1999a) classifica de “empreendedorismo involuntário”. Segundo Filion o “empreendedorismo involuntário” é um produto dos anos 90, esta categoria “...É composta, principalmente, por recém-formados e pessoas demitidas após o fechamento ou a reestruturação de corporações, os quais não foram capazes de encontrar empregos e, por isso, foram forçados a criá-los.”(FILION, 1999a: 10)

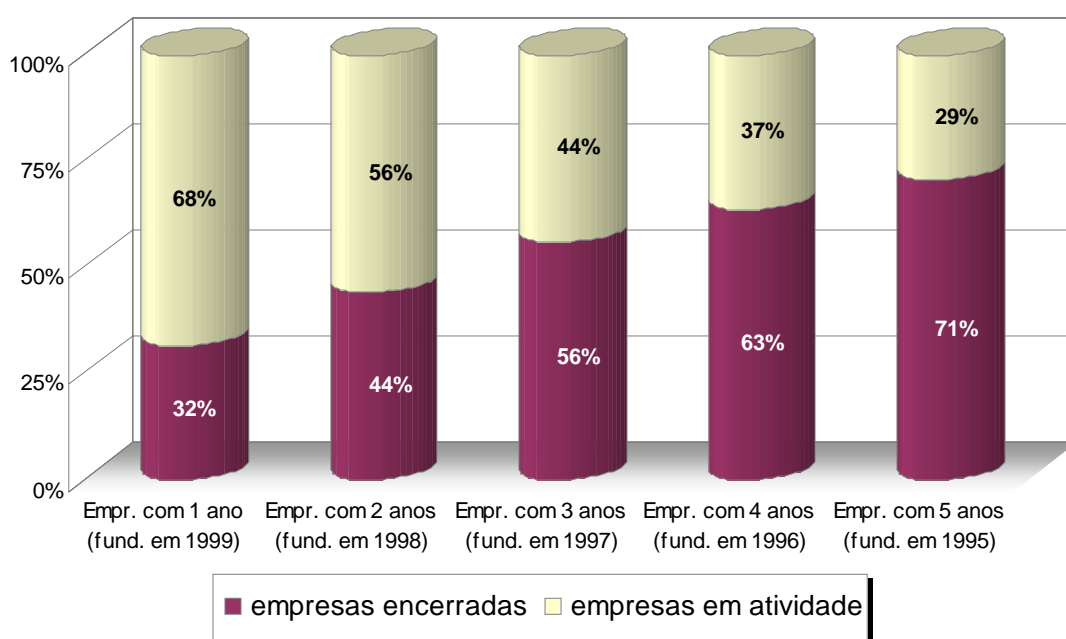
Muito embora este “empreendedorismo involuntário” ou o empresário da sobrevivência pessoal e familiar mereça ser melhor estudado, refere-se, em boa parte, ao universo da informalidade que não é alvo direto de nosso trabalho. Mesmo porque, pelas análises do material dos estudiosos do empreendedorismo, a informalidade não representa no seu todo um processo empreendedor e sim, um problema social, não significando que em seu interior não haja empreendedores.

2.3.2 – Análise da Sobrevivência das MPEs Paulistas entre 1995 e 2000

No estado de São Paulo, segundo estudo recente do SEBRAESP (2001) a taxa de sobrevivência após cinco anos de existência é de apenas 29%, conforme podemos observar na **FIGURA 2.6**. Temos, no primeiro ano,

68% caindo, nos anos seguintes, para 56% em seguida para 44%, chegando, ao quarto ano, somente 37%.

FIGURA 2.6 – Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, no estado de São Paulo (rastreamento realizado em NOV/DEZ 2000)



FONTE: SEBRAESP, 2001: 15

Se comparada com as taxas de sobrevivência das MPEs dos países desenvolvidos (**QUADRO 2.10**), observamos que mesmo com toda a infra-estrutura social e a estabilidade político-econômica destes, a mortalidade ainda é muito alta – em torno de 33,5% na média – chegando a 40% nos EUA. Isto é, quantitativamente, em média a cada três anos perdemos ou desperdiçamos um, analisando estritamente do ponto de vista da ampliação da atividade econômica em sua base - nas suas unidades produtivas.

O **QUADRO 2.11** nos mostra que entre 1990 e 2000, foram registradas na JUCESP quase 1,5 milhão de novas empresas. Porém, com a aplicação das taxas de mortalidade obtidas neste trabalho à série histórica sobre o número de registro de novas empresas na JUCESP,

chega-se a uma estimativa de aproximadamente 1 milhão de empresas encerradas no mesmo período.

QUADRO 2.10 – Taxas Sobrevivência e Mortalidade dos Países da OCDE

PAÍS	TAXA SOBREVIVÊNCIA	TAXA MORTALIDADE
Alemanha	70 %	30 %
Dinamarca	69 %	31 %
Espanha	70 %	30 %
Estados Unidos	60 %	40 %
Finlândia	63 %	37 %
França	62 %	38 %
Holanda	74 %	26 %
Irlanda	70 %	30 %
Itália	66 %	34 %
Portugal	56 %	44 %
Noruega	68 %	32 %
Reino Unido	70 %	30 %

FONTE: (OCDE, publicação *Fostering Entrepreneurship de 1998 Paris, p. 44*)

QUADRO 2.11 – Constituição de empresas e projeção de empresas encerradas, no Estado de São Paulo, 1990-2000

ANO	(A) Constituição de Empresas	(B) Projeção de Empresas Encerradas
1990	152.407	76.964
1991	152.192	88.818
1992	115.908	93.590
1993	139.211	86.858
1994	142.220	92.386
1995	146.359	92.962
1996	129.378	94.842
1997	142.537	90.520
1998	123.284	94.226
1999	122.322	88.231
2000	122.009	86.132
TOTAL 1990-2000	1.487.827	985.527

FONTE: SEBRAESP, 2001: 15 baseado em
 (A) JUCESP (firmas individuais e sociedades anônimas) e
 (B) Estimativa do SEBRAESP conforme proporções obtidas na
 Figura 2.7

Entre os fatores que provocaram a mortalidade das MPEs aparece, com grande força, a falta de planejamento prévio adequado. O problema do planejamento prévio, observa-se não ser restrito às que fecharam, ocorrendo também nas que continuaram em atividade. Conforme podemos observar na **FIGURA 2.7** cerca de 54% das empresas abertas no período analisado não conheciam ou não procuraram informar-se previamente sobre a quantidade de clientes que teriam e seus hábitos de consumo, 38% também não conheciam ou não procuraram informar-se previamente sobre a quantidade de concorrentes que teriam, 31% não observaram os produtos e serviços dos concorrentes, 23% não conheciam as condições de preço e prazo dos fornecedores e 21% não observaram os aspectos legais associados aos seus negócios.

Conclui o SEBRAESP:

“Esses descuidos presentes tanto nas empresas que fecham quanto nas sobreviventes levam a crer que, caso fizessem um planejamento prévio à abertura mais adequado, as empresas sobreviventes poderiam ser mais bem sucedidas e as que encerraram suas atividades talvez aumentassem suas chances de sobrevivência ou ainda, seus proprietários, talvez, nem chegassem a abrir seu negócio se constatassem previamente que o mesmo seria inviável.”(id., 16)

Quatro fatores intrínsecos à gestão das MPEs ou ao empresário são apontados pelo SEBRAESP como determinantes para a sobrevivência dos negócios como:

a) o estudo ou planejamento prévio à sua abertura,

“Entre as empresas que encerraram suas atividades, em média, o tempo utilizado para estudar previamente o negócio foi de 7 meses, enquanto entre as empresas em atividade o tempo médio de estudo prévio do negócio foi de 9 meses.”(id., 17)

b) dedicação concentrada do empresário no primeiro ano de sua existência,

“Entre as empresas constituídas nos anos de 1998 e 1999, a proporção de proprietários com dedicação exclusiva no primeiro ano de atividade foi maior nas empresas em atividade (78% tinham dedicação exclusiva) que nas empresas que fecharam (71% tinham dedicação exclusiva).” (id., 17)

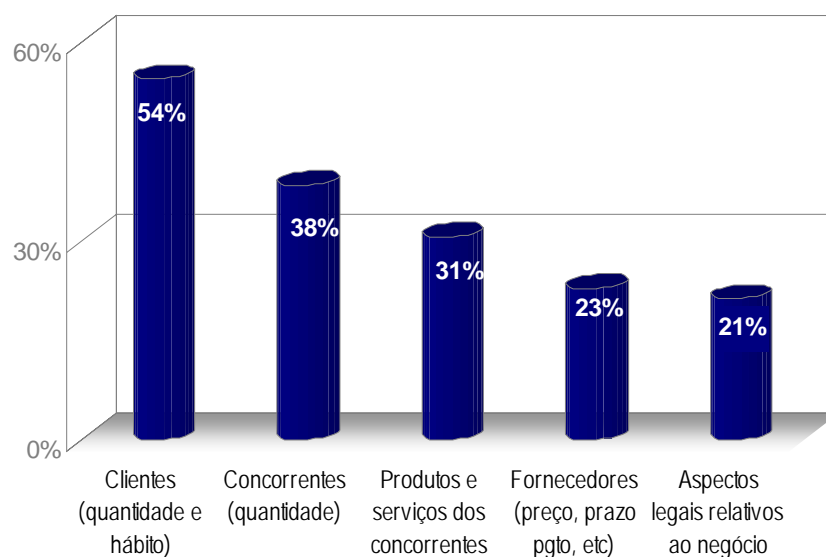
c) uma administração eficiente e eficaz de um fluxo de caixa,

“Entre as empresas encerradas apenas 55% conseguiam sincronizar o pagamento de despesas com as receitas, entre aquelas em atividade, cerca de 79% conseguiram manter esta sincronia durante os cinco primeiros anos de atividade.” (id.. 17)

d) aperfeiçoamento e adequação constante de seus produtos e/ou serviços às necessidades de seus clientes,

“No grupo das empresas que encerraram suas atividades, 86% possuíam o hábito de realizar esforços para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços às necessidades dos seus clientes. Nas empresas em atividade essa proporção é de 95%.” (id.. 17)

FIGURA 2.7 – Planejamento prévio à abertura: NÃO conheciam ou NÃO procuraram informar-se previamente sobre ...



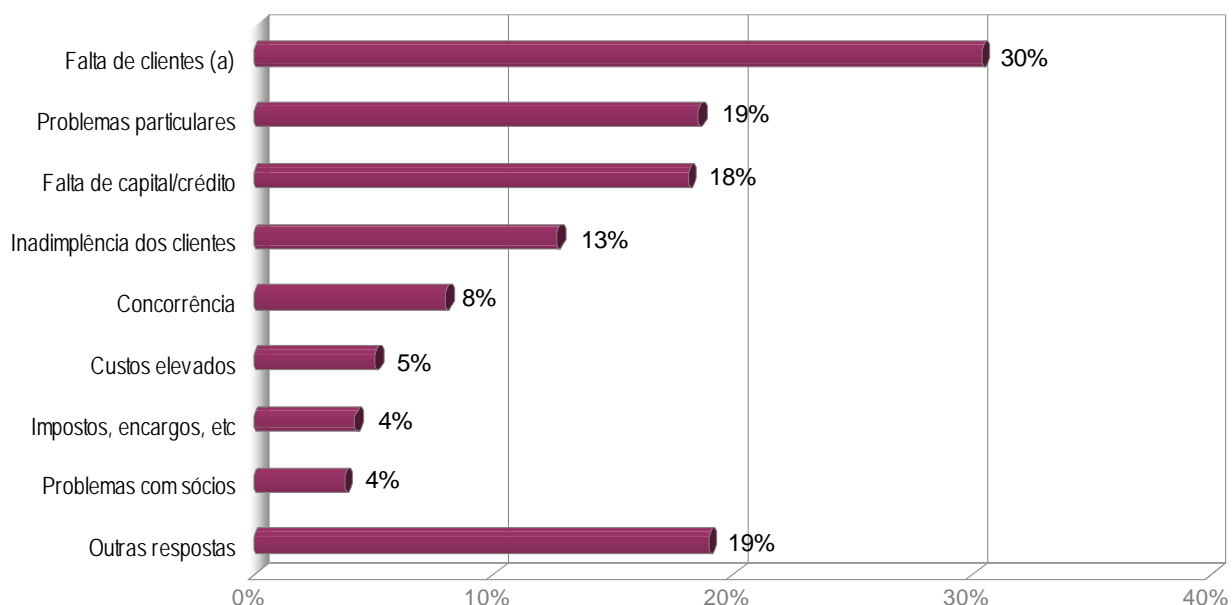
FONTE: SEBRAESP, 2001: 16

Nota: Como as características apresentadas nesse gráfico são semelhantes entre as empresas em atividade e encerradas, todas as empresas foram agrupadas para efeito de análise.

Importante observar que tais fatores, isoladamente, não garantem a sobrevivência do negócio mas a sua aplicação conjunta representa maior garantia de seu sucesso.

Por todas estas constatações da referida pesquisa do SEBRAESP, não causa estranheza que os empresários das MPEs que fecharam seus negócios não identifiquem as causas efetivas dos problemas considerando como “causas” o que na realidade são conseqüências ou causas secundárias, conforme podemos observar na **FIGURA 2.8**.

FIGURA 2.8 - Por que a empresa foi fechada ou deixou de funcionar ?
(Somente empresas que encerraram atividades, resposta espontânea)



FONTE: SEBRAESP, 2001: 20

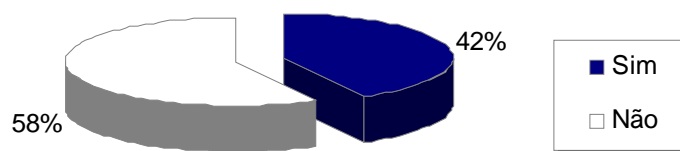
Nota: a soma das respostas ultrapassa 100% porque a pergunta admitia mais de uma resposta

Subtraindo as questões de caráter mais subjetivo e de difícil apuração como problemas particulares, problemas com sócios e outras respostas, encontramos falta de clientes, falta de crédito, inadimplência dos clientes, concorrência, custos elevados e impostos e encargos.

É evidente que a falta de clientes é fator negativo importante, representando 30% das respostas, mas se falta cliente pode ser por conta de esgotamento do mercado, forte concorrência, não atendimento das expectativas destes, foco inadequado ou ainda, pode representar equívocos na política de marketing. Drucker (1999) considera inconcebível não olhar fora da empresa pois os resultados de qualquer instituição realizam-se somente no mercado.

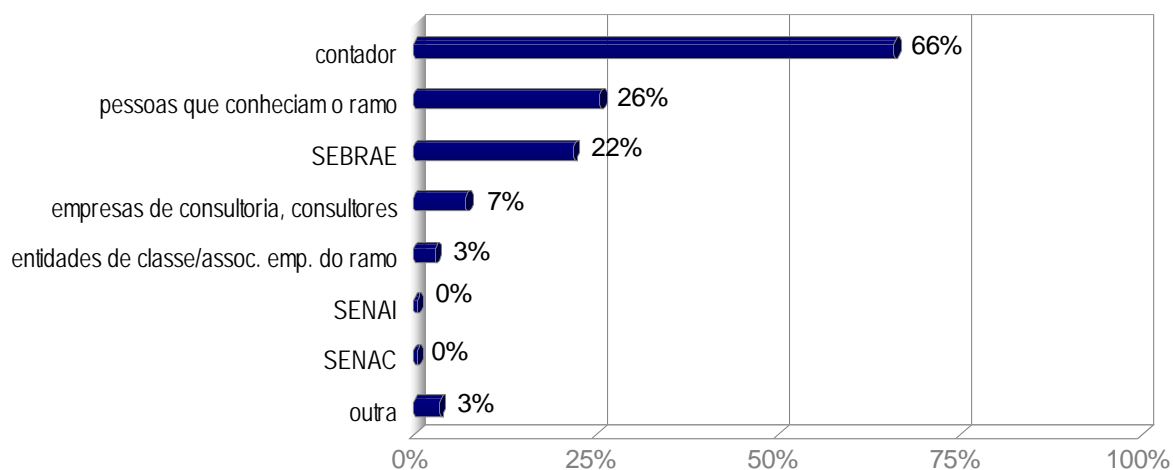
A maioria dos empresários, 58% (conforme a **FIGURA 2.9**), não buscou assessoria técnica ou empresarial, e dos 42% restante, 66% (conforme a **FIGURA 2.10**) consultaram o contador como especialista.

FIGURA 2.9 – Procurou algum profissional ou instituição, para assessora-lo(a), na condução/gerenciamento da empresa?



FONTE: *SEBRAESP id., 13*

FIGURA 2.10 – Se Sim, procurou que profissionais ou instituições para assessora-lo?



FONTE: *SEBRAESP id., 13*

Nota: a soma das respostas ultrapassa 100% porque a pergunta admitia mais de uma resposta

2.4 – Empreendedorismo e a Micro e Pequena Empresa

Parece-nos natural que o berço do empreendedorismo sejam as micro e pequenas empresas. Como uma criança aprendendo a andar, primeiro engatinha, passando a ter mais confiança em suas possibilidades e com o mundo a desvendar, inicia seus primeiros passos.

Sobre isto, Schöllhammer; Kuriloff (1979) afirmam que

“O habitat natural dos empreendedores é a pequena empresa. Eles

*raramente são encontrados nas grandes indústrias. Quando a empresa cresce além de um determinado ponto crítico, o aumento na sua complexidade força a substituição dos visionários ousados por gerentes profissionais, que normalmente não são notados por sua capacidade inventiva e de assumir riscos. Estes profissionais são mais guardiões e conservadores do status quo.” (Schöllhammer, 1979: 7)**

É mister observarmos algumas confusões no senso comum em relação aos empreendedores e empresários, o que abordamos ao estudarmos a tipologia de Filion em relação aos empreendedores e os operadores de negócios. O **QUADRO 1.2** (apresentado na página **37**) mostra-nos algumas diferenças entre os dois, sinteticamente percebemos que os empreendedores questionam o *Status Quo* enquanto os operadores de negócios preocupam-se na melhor adequação possível. Os primeiros procuram aprender constantemente na busca de novos negócios e correm riscos calculados. Os operadores de negócios preocupam-se com os ajustes e quanto menos risco correr melhor para o seu controle.

Apresentamos as dez características do comportamento empreendedor apuradas por David McClelland, que constam dos **QUADROS 2.12 e 2.13** procurando entendê-las dentro do contexto das MPEs. Para McClelland a motivação para a realização é o motor do empreendedor. A característica “*Independência e auto-confiança*” faz com que o empreendedor busque autonomia em relação a normas e controle de outros, isto indica a iniciativa privada como a alternativa do desligamento dos controles de empresas.

“*Estabelecimento de metas e Busca de Informações*” correspondem a duas outras características marcantes dos empreendedores, perseguir sempre um objetivo e buscar conhecimento para aprender constantemente. Todas estas CCEs indicam aos empreendedores caminhos próprios, mas as CCEs que mais contribuem para o empreendedor abrir seu próprio negócio são “*busca de oportunidades e iniciativa*”, “*persistência*”, “*correr riscos calculados*” e “*comprometimento*”.

* tradução nossa a partir do texto original

QUADRO 2.12 – Características do Comportamento Empreendedor – CCE

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	
CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA – Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias – Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços – Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência
	PERSISTÊNCIA – Age diante de um obstáculo significativo – Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo – Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos
	COMPROMETIMENTO – Faz um sacrifício pessoal ou dispense um esforço extraordinário para completar uma tarefa – Junta-se aos empregados ou se coloca no lugar deles se necessário para terminar um trabalho – Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo-prazo, acima do lucro a curto-prazo
	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA – Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato – Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência – Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados
	CORRER RISCOS CALCULADOS – Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente – Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados – Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO	ESTABELECIMENTO DE METAS – Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal – Define metas de longo-prazo, claras e específicas – Estabelece objetivos de longo-prazo mensuráveis
	BUSCA DE INFORMAÇÕES – Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes – Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço – Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial
	PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS – Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos – Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias – Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões
CONJUNTO DE PODER	PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS – Utiliza estratégias deliberadamente para influenciar ou persuadir os outros – Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos – Age para desenvolver e manter relações comerciais
	INDEPENDÊNCIA E AUTO-CONFIANÇA – Busca autonomia em relação a normas e controles de outros – Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou resultados desanimadores – Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

FONTE: SEBRAE & Render Capacitação (1999: 55)

QUADRO 2.13 – Características do Comportamento Empreendedor – CCE

O Empretec permite que o empreendedor se familiarize e se identifique com as seguintes características presentes nos empreendedores bem sucedidos:

Busca de Oportunidade e Iniciativa.

Capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras.

Persistência

Enfrentar os obstáculos decididamente, buscando o sucesso a todo custo, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações.

Comprometimento

Faz sacrifício pessoal ou dispende esforço extraordinário para completar uma tarefa; colabora com os subordinados e até mesmo assume o lugar deles para terminar um trabalho; se esmera para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Exigência de Qualidade e Eficiência

Decisão de fazer sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.

Correr Riscos Calculados

Disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles.

Estabelecimento de Metas

Assume metas e objetivos que representam desafios e tenham significado pessoal; define com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelece metas de curto prazo mensuráveis.

Busca de Informações

Busca pessoalmente obter informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço; consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisa constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões.

Persuasão e Rede de Contatos

Utiliza estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; atua para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Auto-confiança

Busca autonomia em relação às normas e aos procedimentos; mantém seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

FONTE: SEBRAESP: 2002

A empresa de pequeno porte pode representar importante incubadora da força empreendedora social. Como proprietário de pequena empresa é possível buscar objetivos pessoais, estar comprometido na medida de seu interesse, correr riscos conhecendo seus limites, buscar novas oportunidades para si e sua empresa, persistindo mesmo que outros não acreditem nas idéias, de forma independente e determinada.

Vemos assim, toda a importância do estudo do empreendedorismo nas MPEs, particularmente, a influência da visão empreendedora em relação à gestão das empresas de pequeno porte.

Devidamente conceituados o empreendedorismo, a visão empreendedora a micro e pequena empresa e verificado seu alto índice de mortalidade, verificaremos qual o nível da influência da visão empreendedora nas MPEs, apontada pelo estudo de casos múltiplos.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE COMPORTAMENTOS EMPRESARIAIS NAS MPEs

*“Sem motivação não há dinheiro, educação ou amigos que
levem o negócio adiante”*

André Gil Sanchez Junior – Empresário

*“Pretendo em breve ter uma rede de lojas, tirando alguns
atravessadores, negociando diretamente com a usina,
melhorando o custo final para o cliente e tendo maior
lucratividade.”*

Eronildo Medeiros de Lima – Empresário

*“Não estava conseguindo fazer tudo, principalmente
resolver as dívidas bancárias. Decidi parar de vez, pois,
só trabalhava para pagar os bancos, e cada vez sobrava
menos. Hoje estou criando as condições de me reerguer
fruto do trabalho que sei fazer bem, ser representante
comercial.” [de uma concorrente]*

Ricardo Gatti Lopes – Empresário

3.1 – Operacionalização do Estudo de Casos Múltiplos

No decorrer deste capítulo repetiremos um conjunto de informações já expostas na apresentação da metodologia no início deste trabalho. Priorizamos o bom entendimento da metodologia e a operacionalização de estudo de caso, em que pese a repetição de idéias.

Estudos de caso em microempresa não são usualmente realizados pela dificuldade de detecção e exploração de evidências. A microempresa pode representar uma realidade muito restrita para um estudo de caso. Pensando assim resolvemos inovar, enriquecendo nossa dissertação com estudos de casos múltiplos de empresários de microempresas.

Assim, definimos três microempresas com aproximadamente cinco anos de existência na Zona Oeste paulistana, com as seguintes caracterizações:

- ✓ Comércio de ferro, aço e alumínio que teve êxito, sendo dirigido por um empreendedor.
- ✓ Escola de idiomas que sobreviveu, com queda em sua atividade e faturamento, sendo dirigida por um empreendedor.
- ✓ Confecção que não conseguiu sobreviver além de cinco anos de sua constituição, tendo sido administrada por um operador de negócios.

A definição do estudo de caso com dois empreendedores e um operador de negócios se deve, primeiramente, ao fato de nosso trabalho focar a visão empreendedora e seus desdobramentos nas MPEs. Consideramos instigante a apresentação de duas situações diferentes, sendo que numa o empreendedor vem tendo êxito e em outra teve um fracasso, estando no presente momento em fase de recuperação financeira pessoal e empresarial.

Outro aspecto refere-se à escolha do operador de negócios. Este foi abordado como um contra-ponto à visão empreendedora, tendo em vista a apresentação de posturas diferentes em relação aos negócios permitindo evidenciar ocorrências emblemáticas.

Por último, a opção de analisar o comportamento de um operador de negócios numa empresa mal sucedida, deve-se também à nossa preocupação na busca de fortes evidências para o estudo da visão empreendedora.

Como guia na coleta de informações e evidências, utilizamos o modelo de Yin (2001) na criação do **QUADRO 3.1**, que identifica seis tipos principais de coleta de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Seguindo esse modelo, foram realizadas as atividades abaixo para coleta de informações e evidências em cada um dos casos estudados.

QUADRO 3.1 – Coleta de Informações: seis fontes de evidências

TIPOS DE INFORMAÇÃO	ATIVIDADE
Documentação	Coleta de material oficial: balanços, balancetes e outros materiais como: planos de ação, propostas, projetos, atas de reuniões, etc.
Registros em arquivos	Análise de material publicado na imprensa ou na Internet sobre os empreendedores e as MPEs.
Entrevistas	Com proprietários das empresas analisadas.
Observação direta	Visita as instalações das empresas sobreviventes e acompanhamento pessoal nestas, no dia da realização das entrevistas, tendo em vista observar estrutura, processos e indícios que pudessem servir como evidências.
Observação participante	<u>Não desenvolvemos</u> atividades de envolvimento direto/participante em nossas ações.
Artefatos físicos	<u>Não coletamos</u> artefatos físicos por não enquadrarem-se na modalidade de nossa pesquisa.

FONTE: criação baseada em Yin, 2001: 107-119

Para tornar nosso estudo de casos múltiplos, sobre a visão empreendedora, mais tangível e próximo de nossos leitores, tomamos a decisão de subtraí-los do anonimato empresarial, chamam-se André, Eronildo e Ricardo.

Reforçando ainda mais a identificação destes empresários, publicamos uma autorização assinada pelos três permitindo a divulgação do questionário preliminar e do relatório fruto das visitas às suas empresas e da entrevista realizada (**ANEXOs An-1, An-3 e An-5**). Aproveitamos também para publicar como anexo, cópias dos questionários preenchidos de próprio punho pelos mesmos.

Como nosso objeto de estudo foi os empresários e seus comportamentos na gestão de seus negócios tendo a visão empreendedora como um elemento essencial de diferenciação dos empreendedores. Aos operadores de negócios, houve a necessidade de identificarmos aqueles empresários que possuíam características empreendedoras mais marcantes.

O referido questionário foi aplicado aos três empresários escolhidos em nosso universo de relacionamento empresarial e profissional, sendo que o critério de escolha destes empresários foi o nosso conhecimento da metodologia e contatos preliminares com cerca de dez empresários, desenvolvendo uma pré-seleção.

A base principal da elaboração deste questionário foi a teoria de David C. McClelland, que se propõe a medir o potencial das pessoas em relação às características do comportamento empreendedor (**QUADROS 2.13 e 2.14** p. 74 e 75). McClelland defende que os empreendedores buscam intensamente a realização, ao que chama de motivação para a realização.

O referido questionário serviu para pontuar e qualificar os empresários no que diz respeito ao potencial empreendedor pessoal e distinguir o operador de negócios dos empreendedores. A classificação foi definida em três níveis, sendo considerado como fraco aquele indivíduo que não atingir 30 pontos, médio aquele que ficar entre 30 e 65 pontos e ótimo aquele que superar a marca dos 65 pontos.

3.1.1 – Questionário Preliminar

Assim esclarecemos a seguir a metodologia e os critérios usados na pontuação e qualificação do potencial empreendedor dos empresários. Apresentamos a seguir distribuídos os pontos em vinte fatores, expondo a frente de cada um a pontuação correspondente e possível, a seguir abaixo, grifado temos a justificativa e na seqüência a pergunta(s) a que se refere(m).

1) **Idade** (1 ponto aos que tem 21 anos ou mais)

Justificativa: A idade é um fator importante e influencia no ânimo de criar empresa própria, os menores de 21 anos são considerados imaturos. (SEBRAE; Render, 1999) Pergunta 4

2) **Situação Familiar** (1 ponto aos casados) e (1 ponto aos que tem filhos)

Justificativa: “O estado civil casado é indício de nível de estabilidade da vida do indivíduo. Os filhos servem de incentivo para se alcançar maior êxito empresarial, a fim de poder ver um melhor futuro para sua família” (id.: 51) Perguntas 5 e 6

3) **Educação** (3 anos de faculdade ou mais → 5 pontos / de 1 a 2 anos → 4 pontos / escola técnica → 3 pontos / 2º. grau → 2 pontos / escola primária → 1 ponto)

Justificativa: os empresários normalmente contam com um nível de instrução mais elevado que a maioria da população. “Não existem

requisitos educativos para poder criar uma empresa própria, mas em uma economia moderna, a maioria dos negócios são empreendidos por indivíduos com um nível educativo relativamente alto.” (id.: 52) Pergunta 7

- 4) **Índice de Capacitação Técnica** (universidade e capacidade técnica → 6 pontos / 4 anos de bacharelado e escola técnica → 5 pontos / menos de 4 anos de bacharelado e escola técnica → 4 pontos / escola primária e escola técnica → 3 pontos / somente escola técnica → 2 pontos)

Justificativa: “A maioria dos empresários aptos a criar seus negócios contam pelo menos com 2 anos de capacitação e 2 anos de experiência profissional” (id.: 52) Perguntas 7 e 8

- 5) **Índice de Propriedade de Empresas** (pai ou mãe eram proprietários → 4 pontos / parentes eram proprietários → 4 pontos) máximo de 8 pontos

Justificativa: o índice de propriedade de parentes de 1º. grau e 2º. grau tem importante peso na formação empresarial (*sobre esta questão ver nossa abordagem sobre o sistema de relações p.25 e os QUADROS 2.8 e 2.9 p. 62 Rattner*) Perguntas 9 e 10

- 6) **Índice de Experiência na Família** (já trabalhou em um negócio de seus pais → 5 pontos / já trabalhou em negócios da família → 5 pontos) máximo de 10 pontos

Justificativa: Tem-se notado que o procedimento de uma família de negociantes é mais valioso se o indivíduo já adquiriu experiência trabalhando com esses negócios. (SEBRAE; Render, 1999) Perguntas 9 e 10

- 7) **Índice de Exposição** (pelo menos um amigo tem negócio próprio → 3 pontos / tem amigos cujos familiares têm negócios próprios → 2 pontos) máximo de 5 pontos

Justificativa: Filion (1993) afirma que o sistema de relações pode ser um importante elemento mobilizador do empresário. Perguntas 11, 12 e 13

8) **Hierarquia Familiar** (Primogênito(a) → 5 pontos)

Justificativa: “Este fator se baseia na informação obtida nos Estados Unidos que comprova que o mais velho de uma família tende, mais que os demais, a criar sua própria empresa.” (SEBRAE; Render, 1999: 54) Pergunta 14

9) **Índice de Viagens** (já viajou mais de uma vez para fora do país → 3 pontos / já viajou 1 vez para fora do país → 2 pontos / em geral viaja para fora de sua cidade natal ou onde reside atualmente → 1 ponto)

Justificativa: “O empresário tende a ser cosmopolita e viaja mais que o resto da população.” (id.: 55) Pergunta 15

10) **Índice de Capacitação e Experiência Profissional** (capacitação e experiência profissional → 6 pontos / experiência profissional sem capacitação → 4 pontos / capacitação sem experiência laboral → 3 pontos)

Justificativa: pesquisas mostram que 2 anos de experiência e 2 anos de capacitação técnica (ou universitária) tem sido a média dos empresários de sucesso. (id.) Perguntas 8, 9, 10 e 16

11) **Experiência Comercial Prévia** (já criou uma empresa no passado e administra uma empresa na atualidade → 9 pontos / já criou uma empresa no passado → 6 pontos)

Justificativa: “Experiência comercial prévia dá ao indivíduo uma idéia mais clara do que envolve a criação e administração de uma empresa, mesmo que no passado tenham fracassado nesse esforço.” (id.: 56) Perguntas 17 e 18

- 12) **Índice de Proposta Comercial Específica** (tem uma proposta comercial detalhada → 7 pontos / tem idéia de suas necessidades econômicas → 2 pontos) máximo possível 9 pontos
Justificativa: as perguntas correspondentes deste bloco visam determinar se a pessoa que preenche o questionário efetivamente pensa criar uma empresa. (*id.*) Perguntas 19, 20 e 21
- 13) **Acesso ao Capital** (conta com capital para o negócio → 6 pontos / é proprietário de 1 casa → 3 pontos / conta com um plano para aquisição de um empréstimo → 2 pontos) máximo possível 11 pontos
Justificativa: a falta de recursos dificulta o desempenho das pessoas no mundo empresarial. (*id.*) Perguntas 21 e 22
- 14) **Elemento Necessário Para Triunfar em um Negócio** (motivação → 2 pontos)
Justificativa: segundo McClelland a motivação do empreendedor ocorre em função da realização pessoal. (*id.*) Pergunta 23
- 15) **Oportunidade é mais Importante que Segurança** (de acordo com a declaração → 3 pontos)
Justificativa: “Assumir riscos que reduzem o grau de segurança é o que anima o empresário.” (*id.*: 57) Pergunta 24
- 16) **Indicador de Criatividade** (5 usos ou mais → 5 pontos / de 3 a 4 usos → 1 ponto)
Justificativa: uma das características dos empreendedores é a criatividade, soluções inovadoras. (*id.*) Pergunta 25
- 17) **Percepção da Estrutura de Oportunidades** (considera que existem oportunidades → 5 pontos)
Justificativa: “em todo ambiente existem oportunidades e o empresário busca-as” (*id.*: 58) Pergunta 26

- 18) **Prioridade de Uso do Presente de U\$ 100 mil** (Aplicaria em uso comercial → 2 pontos)
Justificativa: visa medir a disposição do empresário em investir em seu negócio. (*id.*) Pergunta 27
- 19) **Desejo de ser Empreendedor** (Não quer o cargo e salário do chefe → 1 ponto / muito forte → 2 pontos) máximo possível 3 pontos
Perguntas 28 e 29
- 20) **Confiança no Grau de Êxito** (60% a 100% → 2 pontos)
Justificativa: Os empresários tendem a assumir riscos moderados e são indivíduos com elevado grau de autoconfiança. (*id.*) Pergunta 30

Feita a exposição do método e critérios de pontuação do questionário preliminar, abordaremos a orientação dada a entrevista enfocada semi-estruturada.

3.1.2 – Entrevista Enfocada Semi-Estruturada

A aplicação da entrevista é um momento ímpar na coleta de evidências de um estudo de caso, pois, é a grande oportunidade para o pesquisador achar-se frente a frente com o entrevistado além de poder ouvi-lo, verificar suas posturas e idéias. A entrevista, assim, transforma-se na hora da verdade.

O entrevistador, neste momento, devidamente preparado e treinado para conduzir a reunião, pode extrair do entrevistado informações preciosíssimas que um questionário não conseguiria. Por melhor elaborado que seja ele não tem vida própria e o questionado responderá aquilo que entende necessário e oportuno.

Para tanto, usamos os dois instrumentos, permitindo ao entrevistador aplicar perguntas padronizadas do roteiro **ANEXO An-7**, acrescentando perguntas, conforme o caso, a cada situação.

Em relação ao entrevistado o questionário preliminar, preenchido minutos antes da entrevista, fornece alguns parâmetros adicionais ao entrevistador para o adequado aprofundamento desta ação, mesmo não tendo sido “conferido” dentro dos critérios estabelecidos no item anterior.

3.2 – Breve Relato dos Casos

Muito embora Yin (2001) afirme que em estudos de casos múltiplos, os estudos de casos individuais não devam constar, necessariamente, no relatório final, faremos a seguir um breve relato de tais casos.

As entrevistas foram precedidas pelo questionário preliminar já apresentado e foram gravadas, com o consentimento dos empresários, evitando assim a perda de informações e importantes evidências para a composição deste relatório.

Os três empresários foram submetidos individualmente a uma entrevista enfocada, semi-estruturada (**ANEXO An.7**) dentro de suas respectivas empresas, nos casos de sobrevivência e crescimento com as mesmas em operação, no caso da mal sucedida, com suas portas fechadas. Nosso objetivo, com isso, foi o de ampliar as informações, observando *in loco* e checando assim, as respostas do questionário preliminar, enfim, trabalhando pela ampliação do leque de evidências.

3.2.1 – Empresário da Microempresa que Cresce

Eronildo Medeiros de Lima é um cearense de 27 anos solteiro 13 irmãos, estudante de Administração de Empresas numa

faculdade da zona oeste da grande São Paulo, proprietário da UNIAÇO Comércio de Aço Ltda. ME situada em Carapicuíba na grande São Paulo, residente no município de Jandira zona oeste da grande São Paulo.

Eronildo desenvolveu em sua vida diversas atividades como empregado antes de ser empresário, foi pedreiro, vendedor, preparador de tinta, líder de produção, até que um dia devido a um corte de pessoal na indústria que trabalhava, resolveu empreender um negócio próprio.

Fez um acordo com seu irmão, estabelecido no ramo de comércio de chapas de aço, ferro e alumínio, situado em Jandira, fazer um treinamento tendo em vista seu interesse em abrir um negócio similar numa cidade vizinha. É claro, para não fazer concorrência ao seu irmão.

Sua empresa hoje tem aproximadamente cinco anos de existência, 4 empregados registrados, está localiza-se em Carapicuíba em um prédio próprio, construído com recursos próprios.

A Uniaço comercializa ferro, aço, alumínio e acessórios para serralheria e montagem de estruturas metálicas para indústrias. Fatura aproximadamente R\$ 700 mil ao ano e tem crescido, a ponto de estar comprando máquinas e equipamentos que permitirão o trabalho de chapas em seu próprio espaço, reduzindo assim, custos de acabamento de produtos.

Eronildo, sujeito simplório, está abrindo uma outra empresa em Jandira, onde mora, para a comercialização de portões eletrônicos e acessórios. Seu sonho: *“Pretendo em breve ter*

uma rede de lojas, tirando alguns atravessadores, negociando diretamente com a usina, melhorando o custo final para o cliente e tendo maior lucratividade.”

3.2.2 – Empresário da Microempresa que Sobrevive

André Gil Sanchez Junior, paulista com 35 anos solteiro, estudante de Administração de Empresas na FMU no Campus Iguatemi, proprietário da Delta Idiomas situada no bairro da Lapa em São Paulo, residente em Pirituba na capital paulista.

Filho de família de classe média, pai aposentado, mãe do lar. Desde pequeno afirma ser inquieto, sempre procurando novos desafios, querendo “conhecer outros mundos”.

Trabalhou como empregado da Varig, Cia. Aérea, pela qual viajou para vários países. Em 1993 foi para o Canadá, a serviço, fazer um curso e por lá ficou. Quando terminou seu curso, devendo retornar ao Brasil, desligou-se da empresa e passou a viver “por conta”.

Viajou para a Europa, conhecendo vários países, voltou para o Canadá, até que em 1995 retornou definitivamente para o Brasil, quando passou a dar aulas de inglês por solicitação de empresários. A demanda foi tamanha que resolveu abrir uma empresa e contratar professores para o ensino principalmente da língua inglesa *in company* e na sede da Delta.

Sua empresa tem pouco mais de cinco anos de registro e surgiu com um certo sucesso. Logo após ter iniciado as atividades da Delta, surgiu a oportunidade de “entrar” numa grande empresa da Zona Oeste paulistana para ensinar inglês para os seus funcionários.

Nessa oportunidade a Delta chegou a contratar 14 professores e faturava em torno de R\$ 10 mil por mês e a parceria com a grande empresa da Zona Oeste representando 70% do faturamento. No início de 1999 a grande empresa que já vinha com problemas financeiros, resolve reestruturar-se e uma das medidas foi o “corte” de pessoal e de benefícios aos funcionários.

Assim a Delta que não tinha nenhum contrato assinado com esta grande empresa, de uma hora para outra viu reduzido seu faturamento em mais de dois terços. Fruto também de uma situação de não planejamento a empresa não possuía, em seu caixa, recursos para suportar tal crise.

André recorreu a empréstimos bancários e conseguiu um PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda, voltado para MPEs em crescimento, muito embora, não fosse seu caso. Ocorreu a partir daí, um razoável crescimento de suas dívidas, e porém se não fosse o PROGER, provavelmente teria fechado.

Hoje, de maneira perseverante, cuida da retomada do crescimento. Está trabalhando para lançar um serviço inovador em sua área de ensino de línguas, semelhante a um SPA sendo que, as pessoas só podem se comunicar por intermédio da língua inglesa.

Suas preocupações atuais, sem se arrepende do passado de viagens, estão voltadas para elevação do baixo faturamento da Delta, hoje em torno de R\$ 4 mil. Localiza com muita clareza suas dificuldades: planejamento e divulgação dirigida de seus serviços. Busca hoje um parceiro ou sócio que não precise

entrar com recursos, pois, o produto é bom e é possível ampliar o faturamento e capitalizar a empresa.

Sua posição que resolvemos destacar é *“Sem motivação não há dinheiro, educação ou amigos que levem o negócio adiante.”*

3.2.2 – Empresário da Microempresa que Encerrou as Atividades

Ricardo Gatti Lopes, paulista tem 40 anos, casado, pai de três filhos, administrador de empresas formado nas Faculdades Oswaldo Cruz em São Paulo, representante de produtos esportivos esteve dirigindo como proprietário e representante da Staff Wear Confecções Ltda. ME situada no Bairro do Limão em São Paulo, residente desde seu nascimento na Casa Verde tradicional bairro paulistano.

Filho de família classe média, pai e mãe comerciantes, possuem uma papelaria e armarinho na Casa Verde, donde retiram o complemento de suas aposentadorias. Ricardo iniciou suas atividades como representante comercial de um tio, que possuía uma empresa de produção e comercialização de produtos para atividades aquáticas, principalmente em piscinas. Atendiam essencialmente escolas de natação e clubes.

Ricardo vendia bem, até que resolveu montar o seu próprio negócio, concorrendo com seu tio, o que abalou o relacionamento familiar. Montou junto a outros empresários a Staff Wear Confecções, voltada às escolas de natação.

Ele tinha um bom relacionamento com seus clientes e, conseguiu mantê-los em boa parte. Estávamos aí, em meados de 1988. As escolas de natação, ainda cresciam e a demanda por aulas aumentava.

A partir de 1994, o setor que já vinha encontrando dificuldades pelo grande crescimento e abertura de novas escolas de natação, começou a decair na última década, fechando várias escolas e levando vários empresários e professores de educação física à ruína.

Ricardo não conseguia perceber, ou “fechava os olhos” para a crise, pois, o que estava em cheque, em certa medida eram os rumos de seu negócio e aquilo que ele sabia melhor fazer, vender produtos para escolas de natação.

Começou a trocar cheques pré-datados em bancos numa rotina crescente, sem ter um controle do caixa. Quando se deu conta suas dívidas remontavam o equivalente a três faturamentos mês. Foi quando resolveu encerrar as atividades e suspender todos os pagamentos. Acumulava uma dívida de R\$ 110 mil.

Hoje é representante de uma empresa que era sua concorrente e parceira em algumas oportunidades. Luta para ir aos poucos saldando as dívidas e contornar a situação com os credores.

Sua postura frente aos problemas reflete-se na seguinte afirmação colhida durante a entrevista:

“Não estava conseguindo fazer tudo, principalmente resolver as dívidas bancárias. Decidi parar de vez, pois, só trabalhava para pagar os bancos, e cada vez sobrava menos. Hoje estou criando as condições de me reerguer, fruto do trabalho que sei fazer bem, ser representante comercial.”

3.3 – Evidências Apuradas no Estudo de Casos Múltiplos

3.2 – Planilha de Apresentação de Algumas Evidências

QUALIFICAÇÕES	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA	ENCERRAMENTO
NOME DO EMPRESÁRIO	Eronildo Medeiros de Lima	André Gil Sanchez Junior	Ricardo Gatti Lopes
DADOS PESSOAIS	Cearense, 27 anos, solteiro, residente em Jandira e estudante 2º. ano de Administração de Empresas	Paulistano, 35 anos, solteiro, residente Pirituba, estudante 1º. ano de Administração de Empresas, tendo cursado anteriormente até o 3º. ano de Engenharia	Paulistano, 40 anos. Casado, residente na Casa Verde, Administrador de Empresas
NOME DA EMPRESA	União Comércio de Aço Ltda. M.E.	Delta Language Did. Com. Ltda.	Staff Wear Confeções e Comércio Ltda.
LOCALIZAÇÃO	Carapicuíba, prédio próprio	Lapa, sobrado alugado	Bairro do Limão, casa alugada
RAMO	Comércio de ferro, alumínio e aço	Cursos de línguas	Confeção de material para academias
FATURAMENTO	700 mil / ano	36 mil / ano	250 mil / ano
DISTRIBUIÇÃO DO CAPITAL DA EMPRESA	100%	50% formal 100% na prática	100%
ATIVIDADES ANTERIORES	Pedreiro, vendedor, preparador de tinta e líder de produção	Funcionário da Varig	Representante de vendas
DÍVIDAS DA EMPRESA	Sem dívidas	Em torno de R\$ 10 mil	Em torno de R\$ 110 mil

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4	1 além de 4 professores autônomos	10 (quando em operação)
TEMPO DE CONSTITUIÇÃO	Aproximadamente 5 anos	Pouco menos de 5 anos	Pouco mais de 5 anos
RETIRADAS DE PRÓ-LABORE	Fixas em período determinado	Mínimas em período determinado	Valores irregulares mínimos e em período indeterminado
AÇÕES REATIVAS	Enxugamento da carteira de clientes, estava tendo muito prejuízo redirecionou para outro tipo de cliente com mais crédito		
CONHECIMENTO DO RAMO / SETOR	Demonstrou bom nível de conhecimento	Demonstrou excelente nível de conhecimento	Demonstrou bom nível de conhecimento relativamente a atividade comercial
AMPLIAÇÃO DAS ATIVIDADES E INOVAÇÕES	Abrindo outra empresa na cidade vizinha de Jandira para venda de outro produto, portão eletrônico.	Testando prestação de serviço inovadora (reciclagem e exercício de idiomas através de imersão num fim-de-semana em um sítio)	Reorientação da ação, tendo em vista os problemas de dívida e considerável habilidade de venda dos produtos que antes confeccionava. Assumiu a gerência de representação de uma ex-concorrente
METAS E OBJETIVOS	Apresentou objetivos claros de crescimento, afirmou que coloca no papel a idéia geral. Afirmou que esta em processo de observação de uma terceira região “namoro”	Apresentou objetivos claros de crescimento, inclusive um Plano de Negócio	Apresentou objetivos muito vagos em relação ao passado e futuro
PLANEJAMENTO	Restringe-se aos objetivos / visionary	Apresentou um Plano de Negócios / reclamou de dificuldade em planejar e desenvolver controles financeiros	Nenhum
RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS	Todos registrados, aparentemente boa	Recepcionista registrada e demais professores não (faz parte do sistema no segmento) demonstrou preocupação com treinamento e reciclagem	Parte registrada e outra parte não, demonstrou pouca preocupação com treinamento e reciclagem

SITUAÇÃO FINANCEIRA	Sem dívidas, somente as do mês em curso, fruto da compra dos fornecedores. A empresa e o empresário têm crédito na praça. Pouco controle sobre as receitas devido a um volume grande de cheques pré-datados com diferença de 10 dias em relação aos pagamentos	Restrições de crédito a empresa e pessoais / negociações em andamento.	Dívidas em torno de R\$ 110 mil com bancos e fornecedores, sem solução momentaneamente.
MARKETING	Pouco marketing, receio em ampliar clientes junto ao serralheiros / tem dedicado maior atenção ao marketing junto as indústrias e edificações que desejam ampliar suas instalações / incipiente.	Declarou que seu maior problema hoje é o marketing.	Inexistente
CLIENTES	Concessão de crédito aos clientes de acordo com sua capacidade de pagamento, desenvolve acompanhamento da evolução das vendas		Recebe cheque pré-datado cobrando o mesmo preço e não incorporando as taxas bancárias para a respectiva troca deste
INVESTIMENTOS	Comprou máquina recentemente sem depender de empréstimos, com recursos próprios	Prejudicada resposta	Prejudicada resposta
PREOCUPAÇÕES MAIS AMPLAS COM O SEGMENTO	Reclamou da necessidade de união e organização do setor para se defender em relação aos golpistas e mal pagadores	Participando da organização de uma associação de escolas de idiomas da Zona Oeste	Não demonstra
GESTÃO EMPRESARIAL	Não apresentou nenhum tipo de controle sendo realizado. Mas informou que contratou uma empresa para informatizar o seu negócio, alimenta grande expectativa em relação a este evento.	Demonstrou grandes possibilidades, mas aparentemente está num certo “compasso de espera”	Prejudicada a resposta
RESTRICÇÕES CRÉDITO NA PRAÇA	Nenhum problema	Dívida com cheque especial	Duplicatas e cheques devolvidos

3.4 – ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

3.4.1 – Análise do Questionário e da Entrevista Enfocada

Em relação ao questionário preliminar, André e Eronildo ficaram iguais com 72 (setenta e dois pontos) e Ricardo com 59 (cinquenta e nove pontos), sendo que o ótimo é considerado acima de 65 pontos. Mas não dá para afirmarmos simplesmente por este resultado que André e Eronildo são mais empreendedores que Ricardo.

Há a necessidade de nos apoiarmos na entrevista enfocada semi-estruturada para melhor apurarmos as características do comportamento empreendedor nos referidos empresários. Usamos algumas das CCEs de McClelland apresentadas nas páginas 74-75 para efeito de comparação entre seus comportamentos observados..

Busca de oportunidade e iniciativa

Eronildo, destaca-se nesta CCE, pois, tem o seu comércio em crescimento e está abrindo um outro com equipamentos mais sofisticados.

Persistência

Ricardo é uma pessoa aparentemente teimosa e não persistente, pois, apesar de ser alertado por amigos em relação aos problemas da empresa, seguiu em frente até que quebrou.

Eronildo deu uma grande demonstração de persistência, quando ficou por dois meses tentando falar com o presidente da empresa PPA de portões e componentes eletrônicos até conseguir definir uma representação desta em Jandira.

Estabelecimento de Metas

Eronildo é outra vez um exemplo, pois muito embora não formalize seu planejamento, consegue ter uma visão clara de onde pretende chegar num prazo de dois anos.

André com maior facilidade de escrever planos, também visualiza, mas com menor intensidade. Caracteriza-se como um vendedor de idéias

Busca de Informações

André e Eronildo destacam-se neste quesito, pois, de maneira incansável buscam informações e apoios técnicos em seus negócios

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

André é o que mais se destaca pela cultura geral que lhe permite escrever com mais fluência, mas ele próprio afirma que um de seus problemas é o planejamento.

Eronildo orienta-se pela visão, mas não escreve.

Ricardo orienta-se por “metas de vendas” e não metas de vida e de negócios.

Independência e Auto-confiança

Tanto André como Eronildo manifestam esta característica fortemente, por serem pessoas independentes e com muita auto-confiança.

Já Ricardo transmite um conjunto de inseguranças pessoais, como por exemplo manifesta constantemente, como membro da Igreja Evangélica “*Deus nosso senhor, há de me conduzir pelo melhor caminho, apesar das dificuldades*” Esta manifestação projeta em outro (Deus) seus problemas eximindo-o de maiores responsabilidades, em última instância.

3.4.2 – Análise dos Empresários em Relação ao Perfil das MPEs

Suas histórias parecem com muitas que conhecemos. Pessoas com idéias de negócios que lutam por elas, muitas vezes sem ter clareza donde pretendem chegar.

Cruzando os seus perfis com a pesquisa do SEBRAESP (2001) – nas páginas 59-61 – observamos que todos fazem parte, coincidentemente, do grupo majoritário: homens com 2^o. grau completo ou superior completo ou cursando, idade entre 25 e 39 anos, abriram suas empresas por desejar ter o próprio negócio ou por ter identificado uma oportunidade de negócio. Somente em relação às atividades desenvolvidas pelos empresários, antes da abertura das respectivas empresas, que não correspondem à pesquisa.

Do ponto de vista pessoal, claro, todos são diferentes. Mas quais as diferenças que podem representar o êxito e quais o fracasso? Devemos questionar aqui, a visão idealista de muitos sobre negócios retratadas nas

seguintes frases: basta ter dinheiro para obter sucesso nos negócios; as boas idéias, *insight* fazem os empresários conquistar o mercado; ou ainda, ele(a) é uma pessoa de sorte, tudo que toca vira ouro, e assim por diante.

O êxito no mercado não pode ser analisado simplesmente pelo ângulo quantitativo, ou por únicos argumentos, mesmo que qualitativos. A dinâmica do mercado como tivemos a oportunidade de expor brevemente no início deste trabalho, aponta para uma rapidez, profundidade e amplitude das mudanças. Por conta disto, não podemos querer encontrar causas únicas dos eventos.

O SEBRAESP (2001) ao desenvolver sua análise da sobrevivência das empresas aponta quatro fatores intrínsecos à gestão das MPEs ou aos empresários – páginas 69-70 –

- a) o estudo ou planejamento prévio à sua abertura
pelos casos estudados detectamos que os empresários Eronildo e André, desenvolveram um estudo prévio mais apurado sem formalização, mas com objetivos mais claramente definidos, apontado em seus relatos, enquanto o empresário Ricardo moveu-se mais pelo *feeling*, não tem muita prática nesta questão.
- b) dedicação concentrada do empresário no primeiro ano de sua existência
esta questão não apuramos em detalhes, mas o que percebemos foi que as empresas não tiveram problemas , nem a que fechou, nos primeiros anos e tudo indica que os empresários estiveram concentrados em suas respectivas empresas.
- c) uma administração eficiente e eficaz de um fluxo de caixa
esta foi a questão nefrálgica nas empresas de André e Ricardo. André quase quebrou por conta de descuidar das finanças quando a grande empresa interrompeu a parceria. Ricardo nunca acompanhou a evolução das finanças, sempre teve esta dificuldade, como um homem estritamente de vendas. Já Eronildo sempre se

preocupou com as entradas no caixa e a qualquer sinal de ameaça, como quando o nível da inadimplência começou a subir, não titubeou, localizou o problema e agiu rapidamente cortando clientes mau pagadores e ampliando a participação dos clientes pessoas jurídicas industriais.

Outros aspectos importantes se referem a formação de preços, retirada de pró-labore e relação com os bancos.

- Eronildo afirmou por várias vezes que todas suas aquisições foram feitas como resultado dos ganhos da atividade, sem recorrer aos bancos, sua retirada de pró-labore é uma demonstração do respeito ao caixa da empresa, seu valor é pré-estabelecido compativelmente com as finanças e com data fixa. Suas contas pessoais não se misturam com as da empresa e muito embora, tenha dificuldades com as técnicas de gestão de negócios, guia-se por um *feeling* apurado e com uma grande precaução. Exemplo é a reserva mensal feita de 10% do lucro para uma poupança da empresa. Na compra da última máquina esses recursos foram utilizados e não foi necessário recorrer a instituições financeiras.
- André quase quebrou por problemas de fluxo de caixa e debilidade no planejamento, já apontado.
- Ricardo quebrou aparentemente por descontrole financeiro geral: montava preço baseado mais na concorrência que em seus custos, a constância na troca de cheque sem controle e desconsiderando os descontos minou o caixa, o saque descontrolado de valores do pró-labore aliado a mistura de contas física com jurídica contribuiu para o descontrole. Importante ressaltar que em determinada oportunidade da entrevista foi feita a afirmação que o que importa é faturar, demonstrando confusão entre faturamento e lucro.

d) aperfeiçoamento e adequação constante de seus produtos e/ou serviços às necessidades de seus clientes

Importante ressaltar que todos têm preocupações com os clientes, mas Ricardo em alguns momentos com uma visão de homem de vendas, preocupado em cativar o cliente fez concessões que podem ter

comprometido a vida da empresa, exemplo receber cheque pré-datado sem acréscimo que cubra os juros cobrado pelo banco quando da troca destes ou deixar de trabalhar com esta modalidade, se esta representar prejuízo.

Os outros dois apresentam ações concretas que provam a pró-atividade, Eronildo preocupado em comprar máquinas para dar acabamento em suas chapas, argumenta que com isso poderá oferecer seus produtos por um preço menor. A mesma coisa de André que está desenvolvendo e testando o curso de imersão aos fins-de-semana ao estilo de um SPA, quando as pessoas só falam na língua inglesa, produto novo e inovador, segundo o próprio André.

Em relação à busca de informação, apoio técnico, assessoria e/ou consultoria, retratado na página 72, Ricardo, resiste à figura de uma “pessoa de fora” para o âmbito da empresa, mas seu problema acabou se resumindo à falta de recursos, embora a orientação prévia tenha apontado por consulta ao contador, seguindo a maioria dos empresários.

André e Eronildo antes de serem selecionados para o estudo de caso, já haviam me procurado, no semestre passado, sondando sobre um possível trabalho de consultoria ou parceria. Por várias vezes, procuraram-me com problemas do seu dia-a-dia para “trocar ideias”.

Por todas as evidências apuradas, cruzadas e aqui apresentadas, entendemos que os empresários André e Eronildo possuem com força certos comportamentos empreendedores, diferentemente de Ricardo que muito embora tenha tido uma origem mais empresarial, não assume posturas empreendedoras e não demonstrou possuir visão empreendedora, caracterizando-se mais como um operador de negócios, especializado em representação de produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



危機

PROBLEMA OPORTUNIDADE

CRISE no dialeto candi chinês

*A crise representa novos problemas mas pode
apresentar novas oportunidades.*

Qual a Influência da Visão Empreendedora nas Micro e Pequenas Empresas?

Esta pergunta norteou toda a nossa ação e reflexão até o momento, e não acreditamos que seja possível respondê-la integralmente com este nosso trabalho, tal o nível de complexidade que a envolve e a recentidade dos estudos em nosso país.

Nossos estudos indicam uma influência positiva da visão empreendedora nas MPEs, em que pese pesquisa divulgada num site da Associação dos Empreendedores e Empresários do Estado de São Paulo que afirmava que *“na média os empreendedores de sucesso fracassam três vezes”* (AEESP, 2002)

Vimos inclusive nos estudos de caso que um dos empresários com fortes características empreendedoras, quase faliu, por descuido no planejamento e nas finanças de sua empresa. O espírito empreendedor é determinante, mas isoladamente pode conduzir ao fracasso de negócios.

Mas a visão empreendedora bem orientada pode construir um novo mundo. Refletindo sobre as exigências dos novos tempos, já vimos que, o novo estilo de gerenciamento tem muitas proximidades e similaridades do processo de formação da visão empreendedora e da ação empreendedora.

Considerando mais uma vez que temos um dos maiores índices de abertura de negócios próprios no mundo, com alta taxa de mortalidade, por que não transformar este problema em uma oportunidade para darmos um salto como foi dado em outros países.

Consideramos, também que o empreendedorismo não é um dom que nasce com as pessoas mais iluminadas, mas que pode ser ensinado, treinado e desenvolvido junto à população. Demandando um envolvimento de toda a sociedade.

Percebemos como uma das maiores necessidades em nossa cidade e por que não dizer no país, um trabalho mais intenso em duas frentes: uma que cuide do treinamento para criar empreendedores, tratando de despertar em empresários ou candidatos a gestores de negócios às características do comportamento empreendedor.

Outra que cuidaria da formação dos empreendedores, isto é, transformar visionários em administradores, planejadores, enfim, gestores de negócios e não sonhadores ou gestores empíricos praticantes da teoria da tentativa e erro. Afinal, não podemos continuar desperdiçando recursos por falta de visão ou por falta de gestão.

Podemos inclusive falar numa terceira frente à do intraempreendedorismo (empreendedorismo dentro das organizações) que tem crescido, mas poucos o conhecem e sabem que é possível desenvolver dentro das organizações ambientes propícios ao desenvolvimento da criatividade, da inovação e das transformações. Estes como acontece em grandes organizações constituem-se em importantes parceiros, aliados e apoiadores dos empreendedores.

A visão empreendedora traz consigo uma forte esperança, expectativas contagiantes, otimismo e uma visão possível de movimentar grandes massas para um conjunto de realizações e transformações econômicas como vimos em alguns países e em alguns momentos de nossa história, através de ações políticas de envergadura.

As Organizações não Governamentais – ONGs constituem-se em exemplos vivos de um empreendedorismo social que tem motivado um conjunto crescente de cidadãos ao desenvolvimento de atividades comunitárias e de benemerência.

Por que não imaginar um movimento empreendedor disseminado nacionalmente, empreendedorismo sendo apresentado como plataforma de campanhas eleitorais e sendo debatido na televisão, no rádio e em praça pública. Sendo pauta de reuniões dos sindicatos e das várias entidades de classe. Como um empreendedor, tenho estas visões para o médio e longo prazo.

O empreendedorismo depende de ações locais e nacionais. Iniciativas como incubadoras, empresas juniores, ensino de empreendedorismo, representam iniciativas louváveis na educação e treinamento dos empreendedores, preparando-os para um mercado cada vez mais competitivo.

Tratamos nesta pesquisa exploratória de procurar caracterizar o problema da influência da visão empreendedora nas micro e pequenas empresas relacionada à sua sobrevivência e êxito nos negócios. Nosso propósito não era de esgota-lo, ao contrário usar a pesquisa científica para procurar lançar mais luz sobre o estudo do empreendedorismo.

Trabalhamos levantando um conjunto de pistas que não nos permitimos responder sob pena de desvio de nosso trabalho, mas que não poderíamos deixar de relata-las ao final deste estudo como proposições de temas para futuros trabalhos e pesquisas.

Sugestões sem ordem de prioridade:

- Estudo sobre o “empreendedorismo involuntário”

- A relação entre a informalidade e o empreendedorismo
- Apuração das perdas nacionais e regionais com a mortalidade das MPEs
- As diferentes visões sobre empreendedorismo na atualidade
- Empresa Junior – história e perspectivas
- O desenvolvimento das incubadoras no Brasil
- Empresas de participação – o desenvolvimento das Sociedades Anônimas de capital fechado
- Cultura brasileira e empreendedorismo
- O intraempreendedorismo brasileiro
- Levantamento bibliográfico nacional e internacional sobre o empreendedorismo
- Empreendedores do Brasil – biografias
- História do empreendedorismo no Brasil
- Sistemas nacionais de desenvolvimento do empreendedorismo
- Políticas nacionais de desenvolvimento do empreendedorismo
- Estudo sobre a educação empreendedora
- A importância das entidades de classe empreendedora
- Como a sociedade encara o empreendedorismo
- Educação empreendedora
- Apuração de resultados dos cursos de formação empreendedora
- Empreendedorismo e a MPE no Brasil

“O empreendedorismo não é apenas uma intuição, é uma maneira de pensar. Para alguns, é até mesmo uma maneira de se ligar ao universo.” (FILION apud IEL, 1999: 38)

Mesmo que exista uma espécie de euforia em torno do empreendedorismo, não se trata, a meu ver, de uma moda, mas de uma evolução e de uma transformação profunda de conceber o ser humano.

REFERÊNCIAS

“O destino de uma época que comeu da árvore do conhecimento é ter de... reconhecer que as concepções gerais da vida e do universo nunca podem ser os produtos do conhecimento empírico crescente, e que os mais elevados ideais, que nos movem com mais vigor, sempre são formados apenas na luta com outros ideais que são tão sagrados para os outros quanto os nossos para nós”

Max Weber

- ANDRADE, Maria Margarida. *Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação – Noções práticas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- AEESP – Associação dos Empreendedores e Empresários de São Paulo. www.aeesp.org.br último acesso em 20 de agosto de 2002.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico. www.bndes.gov.br último acesso em 20 de agosto de 2002.
- EMPRETEC. *Apostila de Plano de Negócios – usada no workshop*. São Paulo: SEBRAESP. 1996.
- CANTILLON, Richard. *Ensayo Sobre la Natureza Del Comercio en Geral*. México: Fondo de Cultura Económica, 1950.
- CRESWELL, John. *Quality Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F.. *Desafios Gerenciais Para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- _____. *Inovação e Espírito Empreendedor - Entrepreneurship, prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FACESP- Federação das Associações Comerciais de São Paulo & ACSP – Associação Comercial de São Paulo. Posição Vol. 1 e 2. Coletânea de artigos publicados no Diário do Comércio de maio de 1999 a maio de 2000. São Paulo: D.C., 2000.
- FILION, Louis Jacques. *Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios in RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 39 n°. 4 out/dez. 1999a p. 06-20.
- _____. *Empreendedorismo – Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios in RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 34 n°. 2 abr/jun. 1999b p. 05-28.
- _____. *Competência Para Conceber e Espaço de Si – Elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras*. Texto apresentado no “VIII Congresso Latino Americano Sobre Esperitu Empresarial”, em Cáli (Colômbia), em março de 1994.
- _____. *Visão e Relações: Elementos Para um Metamodelo Empreendedor in RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 33 n°. 6 nov/dez. 1993 p. 50-61.
- _____. *O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial – Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações in RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 31 n°. 3 jul/set. 1991 p. 63-71.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Paraná: IBQP – PR Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná, 2001. www.ibqppr.org.br/index.php?menu=prodEmpreende
- _____. *Empreendedorismo no Brasil*. Paraná: IBQP – PR Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná, 2000. www.ibqppr.org.br/index.php?menu=prodEmpreende

- GONÇALVES, Antonio; KOPROWSKI, Sido Otto. *Pequena Empresa no Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- HAMPTON, David R.. *Administração – Processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- HOBBSAWN, Eric J.. *A Era dos Extremos – O breve século XX 1914 - 1991*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.gov.br último acesso em 20 de agosto de 2002.
- IIDA, Itiro. *Pequena e Média Empresa no Japão*. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- IEL – CNI, Instituto Euvaldo Lodi da Confederação Nacional da Indústria. *Empreendedorismo – Ciência, técnica e arte*. Brasília: IEL – Nacional, 2000.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- KRUGLIANSKAS, Isak. *Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva – Como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. *Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na gerência empresarial*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.
- LOPES, Rose Mary Almeida. *Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores - Empretec*. Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto de Psicologia USP, março de 1999.
- LUMMERTZ, Vinícius. *O Paradoxo do Espírito Empreendedor*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 05 dez. 2000 p. 3.
- MACHADO, José Roberto. *Gestão Administrativa e Financeira em Pequenas e Médias Empresas do Ramo Têxtil*. DM Administração PUCSP, 1996.
- McCLELLAND, David C.; WINTER, David G.. *Como se Motiva El Exito Economico*. Cidade de México: Unión Gráfica, 1970.
- McCLELLAND, David C.. *A Sociedade Competitiva – Realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE Adrian. *Os Bruxos da Administração – Como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Capítulo 5 – A Escola Empreendedora: A formação de Estratégia como um Processo Visionário in Safári de Estratégias – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000 p. 97-114.
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. www.mte.gov.br último acesso em agosto de 2002.

- NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando P.; OLIVEIRA, Paulo A. S.. *Criação e Fechamento de Firms no Brasil – dez. 1995 / dez. 1997*. Textos para discussão n.º.79. Rio de Janeiro: BNDES, mai. 2000.
- OCDE – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Publicação Fostering Entrepreneurship* de 1998 Paris.
- POR CONTA PRÓPRIA. *Balanço Mostra Conquistas da Pequena Empresa*. Encarte Semanal Gazeta Mercantil ano V - 210, 11 nov. 1998.
- PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PRÊMIO Mauá - Irineu Evangelista de Sousa. *40 Histórias Exemplares*. Gazeta Mercantil Encarte Especial Por Conta Própria ano IV - 206, 14 out. 1998.
- PUGA, Fernando Pimentel. *Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan*. Textos para discussão n.º.75. Rio de Janeiro: BNDES, fev. 2000.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RATTNER, Henrique. *Pequena Empresa - O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. Vol. 1 São Paulo: Brasiliense, 1985.
- _____. Prefácio. In: *Pequena e Média Empresa no Japão*. São Paulo: Brasiliense, 1984 p. 9-16.
- RATTNER, Henrique (coord.). *Pequena e Média Empresa no Brasil 1963 / 1976*. São Paulo: Símbolo, 1979.
- RODRIGUES, Cátia. *Sucesso de Micro Depende do Planejamento*. Diário do Comércio. São Paulo: p.7, 3/05/1999.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. 26ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANDRONI, Paulo. *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SANTOS, João Almeida; PARRA, Domingos Filho. *Metodologia Científica*. São Paulo: Futura, 1998.
- SANTOS, Silvio Aparecido; HEITOR, José Pereira. *Criando seu Próprio Negócio – Como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995.
- SAY, Jean-Baptiste. *Tratado de Economia Política*. São Paulo: Abril, 1983.
- SCHÖLLHAMMER, Hans; KURILOFF, Arthur H.. *Entrepreneurship and Small Business Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1979.
- SCHUMPETER, Joseph A.. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril, 1982.
- _____. *História da Análise Econômica*.. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. www.sebrae.com.br. último acesso em agosto de 2002.

- _____. *Sondagem Balcão SEBRAE – A voz e a vez dos pequenos empresários (Candidato a Empresário)*. SEBRAE Nacional Diretoria Técnica – Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas / GEPEP, vol. 6, n^o 6, setembro/1997a. www.sebrae.com.br.
- _____. *Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas – Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. SEBRAE Nacional Diretoria Técnica – Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas / GEPEP, junho/1997b. www.sebrae.com.br.
- SEBRAE; Render Capacitação. *Manual de Capacitação de Selecionadores do EMPRETEC*. São Paulo: mimeo, 1999.
- SEBRAESP – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa de São Paulo; FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas. *Expectativas das MPes Paulistas para 2002 – Relatório de Pesquisa*. SEBRAE São Paulo, dezembro/2001. www.sebraesp.com.br.
- SEBRAESP – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa de São Paulo. *Programa EMPRETEC*. SEBRAE São Paulo, março/2002. www.sebraesp.com.br.
- _____. *Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos – Relatório final*. SEBRAE São Paulo, outubro/2001. www.sebraesp.com.br.
- _____. *Onde Estão as MPes Paulistas*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, Julho/2000. www.sebraesp.com.br/.
- _____. *Números das MPes*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, 2000. www.sebraesp.com.br/novo/proder/gestao/docs/modulo_3/impee.ppt.
- _____. *Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas – Relatório final*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, dezembro/1999. www.sebraesp.com.br.
- _____. *Indicadores da Mortalidade das MPE's Paulistas – Relatório preliminar/RMSP*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, dezembro/1998a. www.sebraesp.com.br.
- _____. *Pecompe – Pesquisa de Conjuntura da Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, mimeo dezembro/1998b.
- _____. *Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPE's) versus Grandes Empresas (MGE's) no Estado de São Paulo*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo, mimeo novembro/1998c.
- _____. *O Plano Real e a Micro e Pequena Empresa (MPE) Paulista*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo Divisão de Marketing, julho/1998d. www.sebraesp.com.br.
- _____. *O Perfil da Micro e Pequena Empresa (MPE) no Estado de São Paulo*. Pesquisas Econômicas SEBRAE São Paulo Divisão de Marketing, dezembro/1997. www.sebraesp.com.br.
- SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro; SiBI – Sistema de Bibliotecas e Informação. *Manual para Elaboração e Normalização de Dissertações e Teses*. 2^a. ed. rev. e atual.. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito Capitalista*. 14^a ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- YIN, Robert K.. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

“Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis horas afiando o meu machado.”

Abraham Lincoln

An – 1

**O ACESSO A ESTE CONTEÚDO SERÁ POSSÍVEL
SOMENTE NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
IMPRESSA, DISPONÍVEL EM ALGUMAS
BIBLIOTECAS (PUCSP, UniFMU,
UniFIAM FAAM e
Faculdades Alfacastelo)**

An – 2

QUESTIONÁRIO PRELIMINAR

1) Nome Completo: _____
 CPF: _____
 Endereço Residencial: _____
 Cidade: _____ CEP: _____
 Telefone: () _____

MODELO DE ENTREVISTA

2) Razão Social da Empresa: _____
 CGC: _____
 Endereço Profissional: _____
 Cidade: _____ CEP: _____
 Telefone: () _____ Fax: _____

3) Sexo: _____

4) Data do Nascimento: ____ / ____ / ____

5) Estado Civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Divorciado(a)

6) Tem filho(s) e/ou dependente(s)? () sim () não

7) Nível de Escolaridade: (Obs.: Preencha apenas o último nível cursado)

1º. Grau Quantos anos _____

2º. Grau Quantos anos _____ Técnico? () sim () não

Faculdade ou Estudos Profissionais. Quantos anos? _____

Área de formação: _____

8) Já realizou algum estágio ou treinamento técnico? () sim () não

Em que Empresa / Negócio? _____

9) Seu pai ou mãe são ou foram donos de negócio próprio? () pai () mãe

MODELO DE ENTREVISTA

113

Caso positivo, já trabalhou nos negócios da família? _____

10) Algum parente, excluindo seus pais, é ou foi dono de negócio próprio?

() sim () não

Caso positivo, já ajudou em seus negócios? _____

11) Escolha quatro de seus amigos, escreva seus nomes e atividades:

Nome do Amigo: _____

Ele / Ela trabalha por conta própria? _____

Atividade: _____

Nome do Amigo: _____

Ele / Ela trabalha por conta própria? _____

Atividade: _____

Nome do Amigo: _____

Ele / Ela trabalha por conta própria? _____

Atividade: _____

Nome do Amigo: _____

Ele / Ela trabalha por conta própria? _____

Atividade: _____

12) Pai ou mãe de seus amigos são ou foram donos de negócio próprio?

() sim () não

13) Quantas pessoas conhece pessoalmente que possuem negócio próprio? ____

14) Em sua família você é... (marque a resposta que melhor corresponda)

() o mais velho () o mais jovem () outro

15) Já viajou para fora de seu país? () sim () não

Em caso positivo, quais os países para onde viajou com mais frequência?

Quantas vezes já viajou a cada um? _____

Quantas vezes por ano viaja em seu país a lugares fora da região onde nasceu ou onde reside? _____

16)Relacione abaixo sua experiência profissional:

17)Já tentou começar seu próprio negócio? () sim () não

Em caso positivo, que tipo de negócio? _____

18)Atualmente trabalha por conta própria? () sim () não

19)Tendo intenções de iniciar ou expandir seu próprio negócio, eu tipo de negócio será? _____

20)Qual é o capital que pensa ser necessário para iniciar ou expandir seu próprio negócio? _____

21)Quanto de capital próprio pode colocar em seu negócio? _____

Estime a quantia para cada uma das categorias abaixo:

Fundos próprios: _____

Empréstimos ou doações de família: _____

Empréstimos ou doações de amigos: _____

Outras fontes: (especifique) _____

Tem probabilidade de obter financiamento bancário? () sim () não

Em caso positivo, tem bens que pode dar em garantia? Que tipo? _____

22) É proprietário de casa ou apartamento? () sim () não

23) Qual dos ingredientes abaixo é o mais importante para o sucesso no mundo dos negócios? (assinale apenas um)

() dinheiro () educação () amigos () motivação () outros

Explique: _____

24) Concorda ou discorda da afirmação: “No trabalho é mais importante a oferta de oportunidades do que a segurança.” () Concordo () Discordo

25) Usando a imaginação, pense no máximo de coisas possíveis que possam ser feitas com pó de serragem:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

5. _____ 6. _____

26) Concorda ou discorda da afirmação: “Neste país, há muitas oportunidades para que as pessoas como eu possam iniciar negócio próprio.”

() Concordo inteiramente () Discordo inteiramente

() Concordo () Discordo

MODELO DE ENTREVISTA 116

27) Imagine que seu irmão ou irmã o tenham presenteado com US\$ 100,000.00 (cem mil dólares), para gastar da forma que quiser, em que gastaria?

Primeiro uso: _____

Segundo uso: _____

Terceiro uso: _____

28) Se pudesse ter o posto e o salário de seu chefe durante os próximos cinco anos de sua vida, aceitaria? () sim () não

Por que? _____

29) Como descreveria seu desejo de iniciar ou expandir seu próprio negócio?

() Não sei () Médio () Forte () Muito forte

30) No momento, quais são as chances de sucesso de seu próprio negócio?

Explique por que?

() 10% () 30% () 50% () 70% () 90%

() 20% () 40% () 60% () 80% () 100%

Descrição detalhada de sua Empresa ou Projeto (Especifique e explique: mercado, produção, sistema de produção, comercialização, principais características distintas, grau tecnológico, etc.)

An – 3

**O ACESSO A ESTE CONTEÚDO SERÁ POSSÍVEL
SOMENTE NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
IMPRESSA, DISPONÍVEL EM ALGUMAS
BIBLIOTECAS (PUCSP, UniFMU,
UniFIAM FAAM e
Faculdades Alfacastelo)**

An – 4 / 1

**O ACESSO A ESTE CONTEÚDO SERÁ POSSÍVEL
SOMENTE NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
IMPRESSA, DISPONÍVEL EM ALGUMAS
BIBLIOTECAS (PUCSP, UniFMU,
UniFIAM FAAM e
Faculdades Alfacastelo)**

An – 4 / 2

An – 4 / 3

An – 4 / 4

An – 4 / 5

An – 4 / 6

An – 5

**O ACESSO A ESTE CONTEÚDO SERÁ POSSÍVEL
SOMENTE NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
IMPRESSA, DISPONÍVEL EM ALGUMAS
BIBLIOTECAS (PUCSP, UniFMU,
UniFIAM FAAM e
Faculdades Alfacastelo)**

An – 6

**O ACESSO A ESTE CONTEÚDO SERÁ POSSÍVEL
SOMENTE NA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
IMPRESSA, DISPONÍVEL EM ALGUMAS
BIBLIOTECAS (PUCSP, UniFMU,
UniFIAM FAAM e
Faculdades Alfacastelo)**

An – 6 / 2

An – 6 / 3

An – 6 / 4

An – 6 / 5

**ANEXO An – 7 – ENTREVISTA ENFOCADA
GRAVADA COM OS EMPRESÁRIOS**

2. Qual seu nome e o da sua empresa?
3. Qual a região de sua localização?
4. Qual o ramo da atividade de sua empresa?
5. Qual sua participação acionária?
6. Sua empresa existe há quanto tempo?
7. Quantos funcionários têm registrado e não registrados?
8. Quanto sua empresa fatura anualmente?
9. Nos últimos 2 anos, sua empresa cresceu, manteve-se na mesma situação ou diminuiu suas atividades? Detalhe através do número de funcionários, faturamento e investimento.
10. Quais são os meses de maior e menor faturamento e seus respectivos valores?
11. A empresa tem dívidas?
12. A empresa tem restrições de crédito na praça? Quais?
13. Você tem restrições de crédito na praça? Quais?
14. Você planeja? Tem escrito tal(is) plano(s)?
15. Você tem objetivos no médio e longo-prazos? Quais?
16. Como você encara sua atual situação e da sua empresa?
17. Em relação ao futuro, quais são suas perspectivas pessoais e comerciais?
18. Uma situação em que você correu risco calculado
19. CONHECIMENTO SOBRE SUA EMPRESA: (produtos / serviços, origem e preços das matérias-primas, concorrência, preços, tendências e informações sobre o mercado).
20. RECURSOS:(situação financeira atual/possibilidade de acesso aos recursos necessários)
21. MOTIVAÇÃO:(atitude frente ao sucesso, excelência, fracasso, riscos e seus estímulos empresariais)
22. DISPOSIÇÃO GERAL:(predisposição para começar um negócio versus seu trabalho atual, ambição da esposa/esposo, maturidade, energia, saúde e objetivo de vida)

ANEXO An – 8 – SITES SOBRE EMPREENDEDORISMO BIOGRAFIAS E HISTÓRIAS DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

<http://conhecimentosgerais.hypermart.net/historia-do-brasil/economia-no-segundo-reinado.shtml> → Surgem grandes **empreendedores** no país, como Irineu Evangelista de Souza, o visconde de Mauá.

www.lsad.eps.ufsc.br/arquivos/Artigos/JoanirArtigoEnempre2000.pdf → artigo sobre a WEG Motores

EMPRESAS VOLTADAS PARA AS ATIVIDADES EMPREENDEDORAS

www.venturecapital.com.br/ → capital de risco

www.imbrio.com/brasil → facilitadores do encontro de empreendedores com investidores

www.sobresites.com/empreendedorismo/invest.htm → Guia de empreende-dorismo na Internet

GERAL

www.entreworld.org

www.entrepreneurship.mit.edu

www.ncoe.org

www.entrepreneurship.com

www.fb-entrenet.org

www.toolkit.cch.com

www.nfte.com

www.babson.edu

www.sbaonline.sba.gov

www.garage.com

ORGANIZAÇÕES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO

www.bancodopovo.org.br/ Banco do Povo

www.ibam.org.br/microcre/ Microfinanças / microcrédito

www.business.org.br/ → ensino e apoio às micro e pequenas empresas sede RS

www.janelanaweb.com/principa.html site português com representação brasileira

www.endevor.org.br ???

ORGANIZAÇÕES VINCULADAS AO EMPREENDEDORISMO

www.aeesp.org.br/ AEESP - Associação dos Empreendedores e

Empretecós de São Paulo

UBEM – União Brasileira dos Empreendedores

www.aseslp.com.br/ / www.litoralvirtual.com.br/asempre/ ASES-LP

Associação dos Empreendedores do Litoral Paulista

www.asempredf.com.br/ Associação dos Empretecós do Distrito Federal

www.centrocape.org.br/ Centro de Capacitação e Apoio ao Pequeno

Empreendedor

www.empreendedor.com.br/P/Editorial/Empreendedor/Estrutura.htm

Revista Empreendedor e Jovem Empreendedor

www.ondasnet.com.br/ajeb/projeto-jovem-empreendedor.htm Associação

dos Jovens Empreendedores de Barreiras – AJEB

<http://anje.wiremaze.com/anje/> Associação Nacional dos Jovens

Empresários – ANJE → Portugal

www.desa.com.br/desa2/negocios → Dekasseguis SA

PLANO DE NEGÓCIOS

www.planodenegocios.com.br

www.paloaltosoftware.com

www.jian.com

www.sb.gov.ca/smallbus/sbhome.html

www.gov.ns.ca/ecor/ced/busplan/

www.businessplans.org

www.planware.org/

www.slu.edu/eweb/businessplan.htm

www.sbaonline.sba.gov/starting/businessplan.html

PUBLICAÇÕES

<http://pegn-online.zip.net/indexnormal.shtm>

www2.uol.com.br/exame/index.shl

www.intermanagerscom.br

www.entrepreneurmag.com

www.inc.com

www.wired.com

www.thestandard.com e www.thestandard.com.br

www.redherring.com

www.fastcompany.com

www.businessweek.com

<http://www.ufac.br/imprensa/2001/abril2001/artigo136.html> → artigo

<http://read.adm.ufrgs.br/read22/artigos/artigo2.pdf> → artigo do Prof. Luiz Eduardo Carvalheira de Mendonça

- Fernando Dolabela www.dolabela.com.br

ENTIDADES E ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO COM OS EMPREENDEDORES

- a) <http://www.inatel.br/nemp/empre2.html> → Daniel Nascimento e Silva
- b) <http://stelanel.eps.ufsc.br/BancoTeses/Result.asp?Area=1099> → Universidade Federal de São Carlos
- c) <http://www.endeavor.org.br/sobre/index.html>
- d) <http://www.boasideias.com.br/negocio/empresa/>
- e) <http://www.geranegocio.com.br/>
- f) <http://www.empresario.com.br/revista/>
- g) <http://search.zoom.globo.com/glbzoomSearch/engine?query=vis%E3o+empreendedora&i=390&s=10&set=1&cat=&q=vi%C3%A3o%20empreendedora>
- h) Revista Exame → <http://www.cin.ufpe.br/hermano/empreendimentos/material/empreendedorismo-revista-exame.doc>
- i) http://www.unisa.br/art_jbarroso2.htm
- j) <http://www.stela.ufsc.br/PPGEP/AreaConcentracao/InfoDisciplinas.asp?codigo=EPS1011&TD=0>
- k) <http://www.ada.com.br/empretec/default.htm> → Empretec
- l) <http://www.portaldekassegui.com.br/empreend.htm>
- m) <http://www.ondasnet.com.br/sebrae/html/empret1.htm>
- n) <http://users.hotlink.com.br/fsegundo/adm/admbehav.html>
- o) <http://www.inf.ufsc.br/~campes/docs/Louis%20Jacques%20Filion.doc> → Louis J. Filion
- p) <http://www.boasvendas.com.br/ernani/revistas-livros/r-estara-o-curso.htm>
- q) <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/tonelli/cap2.htm>

**ANEXO An – 9 PUBLICAÇÕES SOBRE
EMPREENDEDORISMO**

- a) Harvard Business Review
- b) Journal of Business Venturing
- c) Entrepreneurship: Theory & Practice
- d) Journal of Small Business Strategy
- e) Journal of Small Business and Entrepreneurship
- f) Academy of Management Review
- g) Economic Journal
- h) Strategic Management Journal
- i) Journal of Management Studies
- j) Annual Babson College Entrepreneurship Research
Conference
- k) Canadian Journal of Administrative Sciences
- l) American Journal of Small Business
- m) International Small Business Journal
- n) Journal of Contemporary Business

**ANEXO An – 10 – OUTROS AUTORES E OBRAS SOBRE
EMPREENDEDORISMO**

- a) Chandler Jr., Alfred “Strategy and Structure”
- b) Gardner, John W.
- c) Katz, J. (Eds.) “Advances in Entrepreneurship research, firm emergence and growth”
- d) Kent, C.A.; Sexton, D.L. & Vesper, K.H. “Enciclopedia of Entrepreneurship”
- e) Mancuso, Joseph R. “How to start, finance and manage Your own small business”
- f) Shapero, Albert “The Entrepreneurs: corporate Heroes or Lousy Managers?”
- g) Tofler, Alvin “The Third Wave”
- h) Vérin, H. Entrepreneurs, entreprises, histoire d’une idée
- i) Vesper, Karl H. “Entrepreneurship and National Policy” / “New Venture Strategy” / “New Venture Experience” / “Entrepreneurship Education”
- j) Vesper, Karl H.; Gartner, W. B. University entrepreneurship programs - 1999