

**ÁREA TEMÁTICA:** Empreendedorismo e Inovação

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS DOS SETORES DE SERVIÇOS E VAREJO EM TRÊS LAGOAS/MS**

**AUTORES**

**RHANDUS BARBOSA DIAS**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

rhandusdias@yahoo.com.br

**ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPTL)

afarias@ceul.ufms.br

**MARCO LÍVIO TRAJANO DOS SANTOS**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

mlsantos@cptl.ufms.br

**Resumo:** O objetivo do artigo é identificar as características empreendedoras predominantes nos dirigentes de pequenas empresas do setor de serviços (restaurantes) e varejistas (vestuário), em Três Lagoas/MS, a partir das características dos empreendedores de sucesso. A enquête foi realizada em noventa e sete empresas de pequeno porte cadastradas na Junta Comercial de Mato Grosso do Sul. A pesquisa demonstrou que as características de maior destaque entre os dirigentes dos dois setores estão relacionadas ao comprometimento, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, busca de informações e independência e autoconfiança.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, comportamento empreendedor e pequena empresa.

**MANAGERS' CHARACTERISTICS OF THE SMALL ENTERPRISES IN THE SECTORS OF SERVICES AND RETAIL IN TRÊS LAGOAS/MS**

**ABSTRACT**

This purpose of this paper is to identify the predominant characteristics of the manager of small enterprise of the restaurants and retailer (clothes) in Três Lagoas/MS, based on characteristics of successful entrepreneurs. The survey was developed in ninety seven companies of small size registered in the trade board. The research showed that the characteristics of bigger prominence among the managers of both sectors are related to commitment, take a calculate risk, exigency of quality and efficiency, persistence, search for information, independence and self-confidence.

**Key words:** entrepreneurship, entrepreneurs' behavior, small enterprise.

## **1. INTRODUÇÃO**

A globalização da economia promoveu grandes transformações tecnológicas na sociedade, que modificaram a estrutura das empresas e o mercado de trabalho. Esse novo cenário passou a exigir pessoas mais capacitadas, que estejam preparadas para essas mudanças.

Para que seja possível se manter competitivo nesse novo mercado de trabalho, ou abrir o próprio negócio, é preciso que tanto trabalhadores como empresários desenvolvam em sua personalidade uma nova característica: a empreendedora (OLIVEIRA & SANABIO, 2005).

Segundo Dornelas (2005), o Brasil só começou a dar ênfase ao empreendedorismo na década de 90, pois antes se falava pouco a respeito do empreendedorismo e da criação de pequenas e médias empresas.

Atualmente tem sido demonstrado um interesse maior pelo empreendedorismo e consequentemente pela pequena empresa, fomentando a realização de uma série de estudos em quatro temáticas principais: origem e estudo do empreendedorismo, características (perfil) e comportamento empreendedor, processo empreendedor e seu impacto na economia e motivação e identificação de oportunidades. O objetivo desta pesquisa está na identificação das características dos empreendedores mencionadas na literatura, que podem contribuir para o desenvolvimento da pequena empresa.

## **2. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO E DE EMPREENDEDOR**

Apesar de duas correntes predominarem no estudo do empreendedorismo: a econômica e a comportamental, nota-se que não existe um consenso sobre a definição do empreendedorismo e o papel do empreendedor, pois várias foram as definições referenciadas e ainda hoje não existe uma definição ou um modelo de aceitação geral (CHURCHILL & LEWIS *apud* OLIVEIRA & SANABIO, 2005).

Para autores de visão comportamental, como McClelland (*apud* SOUZA, 2005), O comportamento empreendedor está relacionado à necessidade de sucesso, reconhecimento, poder e controle. A necessidade de realização do indivíduo é a principal força que motiva o comportamento empreendedor.

Os empreendedores não são pessoas comuns, pois eles têm motivação própria, amam o que fazem, não se conformam em ser mais um no meio da multidão, desejam ser admirados e reconhecidos, referenciados e imitados, querem ser lembrados pelos seus feitos (DORNELAS, 2005).

Para os economistas, a essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades, ao se utilizar de maneira inovadora os recursos disponíveis. Essa visão levou os economistas a verem os empreendedores como

identificadores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e indivíduos com propensão a correrem riscos. O empreendedor tem a capacidade de mudar os rumos da economia, através do poder que eles possuem para criar novos produtos, novos modelos de produção, novos mercados, impulsionando o crescimento econômico de forma radical, gerando riquezas para o país (SOUZA, 2005).

Uma visão mais abrangente para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo é apresentada por Gimenez *et al* e por Cunningham e Lischeron.

O termo empreendedorismo significa o “estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores” (GIMENEZ *et al apud* SOUZA, 2005, p. 138). Esse conceito apresenta várias áreas de estudo para o entendimento do empreendedorismo: a identificação de oportunidades, a gestão eficiente dos recursos, o empreendedor: seu perfil, suas atividades e o seu ambiente de atuação e a gestão de empresas pequenas e familiares. Essa visão dos autores pode ser melhor compreendida com a apreciação da proposta das seis escolas de pensamento empreendedor apresentada por Cunningham e Lischeron (quadro 1).

Cunningham e Lischeron (*apud* OLIVEIRA & SANABIO, 2005) identificaram seis linhas de pensamento ou escolas, que envolve o estudo do empreendedorismo: a escola da “grande figura” ou bibliográfica, das características psicológicas, escola clássica, da administração, da liderança e a escola do intra-empreendedorismo ou corporativa.

Além das perspectivas da escola do comportamento e da escola econômica e as perspectivas apresentadas por Gimenez *et al*, Cunningham e Lischeron incorporam o conceito de intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo para o entendimento da totalidade do fenômeno.

Este artigo focaliza parte dos estudos da escola comportamentalista: o estudo das características dos empreendedores.

Escola	Interpretação central	Pressuposto	Habilidades e comportamentos do empreendedor	Estágio do empreendimento para sua aplicação
“Grande Figura”	O empreendedor possui intuição, traços e instintos inatos.	A intuição inata é a chave do sucesso.	Intuição, vigor, energia, perseverança e auto-estima.	Inicial
Características Psicológicas	O empreendedor possui valores, atitudes e necessidades que o impulsionam.	As pessoas agem orientadas pelos seus valores e comportamentos para satisfazer suas necessidades.	Valores pessoais, propensão e aceitação do risco. Necessidades de realizações.	Inicial
Clássica	A característica básica do Empreendedor é a inovação.	As pessoas contrapõem ao possuir.	Inovação, criatividade e descoberta.	Inicial e crescimento.
Administrativa	O Empreendedor organiza, possui e administra empreendimentos econômicos. O risco é assumido.	Transformar pessoas em empreendedores por meio de treinamento.	Planejamento, organização, direção e controle.	Crescimento e maturidade
Liderança	O Empreendedor é um líder. Adapta seu estilo de liderança às necessidades das pessoas.	Para atingir seus objetivos, o empreendedor precisa e depende do concurso de outras pessoas.	Capacidade de motivação e liderança.	Crescimento e maturidade.

<b>Corporativa</b>	As habilidades do Empreendedor são úteis em organizações complexas. Criam unidades autônomas para geração, comercialização e expansão de negócios.	A adaptação é fundamental para sobrevivência das organizações complexas. O Empreendedorismo resulta na criação de organizações e na transformação de empreendedores e administradores.	Capacidade de decisão e alerta às oportunidades.	Maturidade e mudança.
--------------------	--	--	--	-----------------------

### **Quadro 1: Escolas do pensamento empreendedor**

Fonte: baseado em Cunningham e Lischeron (*apud* OLIVEIRA & SANABIO, 2005) e Hashimoto (2006).

## **2.1 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS**

McClelland (*apud* GREATTI & SENHORINI, 2000) identificou os dez principais comportamentos das pessoas empreendedoras e classificou em três conjuntos distintos: realização, planejamento e poder.

**CONJUNTO DE REALIZAÇÃO:** verifica como o empreendedor age durante a realização das atividades do dia-a-dia na empresa.

- Busca de oportunidades e iniciativa: realiza atividades antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias; busca novas áreas de atuação, produtos e serviços para ampliar seu empreendimento; aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, local de trabalho ou assistência.
- Persistência: age diante de dificuldades relevantes; insiste ou muda de estratégia com a finalidade de enfrentar desafios ou dificuldades; responsabiliza-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos. Porém, deve ter a capacidade de analisar resultados e aprender com seus fracassos, evitando persistir teimosamente.
- Correr riscos calculados: analisa as alternativas e calcula riscos cuidadosamente; age para diminuir riscos ou controlar resultados; coloca-se em situações que implicam em desafios moderados, contanto que seja calculado, que as chances de sucesso sejam maiores que as de fracasso e, principalmente, que ele possa ter controle sobre os fatores que determinarão o sucesso do empreendimento.
- Exigência de qualidade e eficiência: age de forma a executar melhor as coisas, mais rapidamente ou mais barato; procede de forma a realizar coisas que satisfaçam ou excedam aos padrões de excelência, assegurando que o trabalho seja terminado a tempo e atentando aos padrões de qualidade previamente combinados, já que o empreendedor geralmente se destaca pelo nível de qualidade mais alto de seus trabalhos, resultado de seus padrões de excelência e energia para trabalhar duro.
- Comprometimento: sacrifica-se pessoalmente ou depende de um grande esforço para completar uma tarefa contratada; trabalha junto com seus empregados ou os substitui caso seja necessário terminar uma tarefa; prima em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, em vez de lucro em curto prazo.

**CONJUNTO DE PLANEJAMENTO:** verifica como o empreendedor age, antes, durante e após a realização das atividades na empresa.

- Busca de informações: pesquisa pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes; pesquisa pessoalmente sobre como fabricar um produto ou oferecer um

serviço; solicita orientação de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial e assim fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito.

- Estabelecimento de metas: fixa objetivos que lhe proporcionem desafios e que tenham significado pessoal; fixa metas em longo prazo, claras e específicas; fixa objetivos de curto prazo e mensuráveis, já que, se um objetivo é escrito há um aumento de 60% na probabilidade de atingi-lo, orientando para o futuro e para resultados.
- Planejamento e monitoramento sistemáticos: planeja um trabalho grande, dividindo-o em partes mais simples e com prazos definidos; acompanha e revisa seus planos, embasado em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias; mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões. A energia para este trabalho geralmente vem do alto padrão de excelência do empreendedor e do compromisso com os próprios objetivos. Como precisa de *feedback* constante, busca atividades que forneçam informações constantes e concretas sobre o próprio desempenho.

**CONJUNTO DE PODER:** verifica como o empreendedor age ao se relacionar com as pessoas na empresa e fora da empresa.

- Independência e autoconfiança: busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém suas decisões, mesmo quando outras pessoas se opõem, diante de resultados desanimadores; mostra-se confiante na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Geralmente analisa as situações problema no sentido de avaliar as fraquezas e as ameaças às suas ações, buscando formas de exercer controle para eliminá-las ou amenizá-las.
- Persuasão e rede de contatos: usa de estratégias para influenciar ou persuadir os outros; usa de pessoas influentes para atingir seus próprios objetivos, age para desenvolver e manter relações comerciais.

### 3. GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

Para uma compreensão adequada do empreendedorismo e do comportamento empreendedor é fundamental o entendimento das características típicas ou especificidades da pequena empresa, pois as especificidades vão influenciar o processo de criação, gestão e desenvolvimento da pequena empresa.

Durante anos e anos se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o “paradigma da pequena grande empresa”: a pequena seria uma grande que não teria crescido (WELSH & WHITE, 1981). Portanto, a pequena empresa deveria usar os mesmos princípios administrativos que as grandes, só que em menor proporção. Welsh e White acreditam que as pequenas empresas, devido ao seu porte, criam condições especiais que as diferenciam das concorrentes maiores, onde as forças externas tendem a ter um poder de influência maior sobre as pequenas empresas do que nas grandes empresas.

Para Leone (1999), as pequenas e médias empresas possuem características próprias, que as diferem da empresa de grande porte, por isso são estudadas de acordo com as suas especificidades, que complementam a classificação quantitativa (funcionários, faturamento, entre outras – quadro 2).

	Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Porte			
Microempresa		Até 09	Até 19

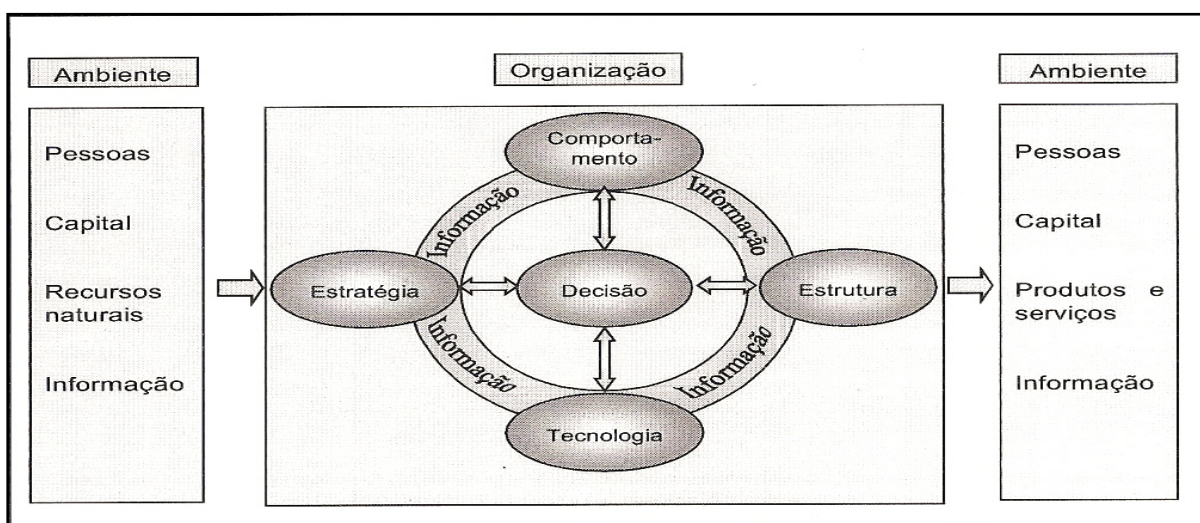
<b>Empresa de pequeno porte</b>	<b>De 10 a 49</b>	<b>De 20 a 99</b>
Empresa de médio porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de grande porte	Mais de 99	Mais de 499

**Quadro 2: Classificação do porte das empresas com base no número de funcionários.**

Fonte: SEBRAE (2000).

Para que seja possível compreender melhor as especificidades das pequenas e médias empresas é preciso entender a gestão da pequena empresa a partir da análise de suas dimensões (figura 1): a ambiental e a organizacional e as suas influências no processo de gestão da PME (ALBUQUERQUE, CARVALHO & ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As especificidades das pequenas e médias empresas são classificadas a partir das variáveis apresentadas no mapa organizacional, sendo elas: ambientais, comportamentais, decisoriais, estruturais e tecnológicas, conforme o quadro 3.



**Figura 1 – Mapa organizacional**

Fonte: Escrivão Filho *et al* (2005)

ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA	
<b>AMBIENTAIS</b>	<b>TECNOLÓGICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexidade e Tratamento indiferenciado da legislação fiscal;</li> <li>Dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial;</li> <li>Dificuldade para obtenção de financiamentos;</li> <li>Elevada carga tributária;</li> <li>Elevada taxa de juros;</li> <li>Falta de informação;</li> <li>Modelo econômico desfavorável;</li> <li>Pressões das grandes empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aptas a atender nichos de mercado que exijam fornecimento em pequenos lotes;</li> <li>Baixa produtividade relativa;</li> <li>Escassez de tecnologia;</li> <li>Fonte de inovação em produtos, técnicas e serviços.;</li> <li>Não dispõe de processos automatizados;</li> <li>Tecnologia obsoleta; e</li> <li>Uso de tecnologia obsoleta; e</li> <li>Uso de tecnologia simples, facilitando um ajuste mais rápido ao meio social.</li> </ul>
<b>DECISIONAIS</b>	<b>ESTRATÉGICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos pessoais do empresário refletidos em seu estilo de administrar;</li> <li>Comportamento paternalista do dirigente;</li> <li>Conservadorismo do dirigente;</li> <li>Dificuldade para definir problemas;</li> <li>Falta de habilidade na gestão do tempo por parte do dirigente;</li> <li>Não utilização das técnicas gerenciais;</li> <li>Tomada de decisão intuitiva; e</li> <li>Velocidade decisória para penetrar em nichos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance regional;</li> <li>Atende melhor os mercados fragmentados;</li> <li>Busca por resultados imediatos;</li> <li>Buscam nichos;</li> <li>Escassez de tempo do proprietário para planejamento;</li> <li>Falta de administração estratégica; e</li> <li>Falta de planejamento formal.</li> </ul>
<b>ESTRUTURAIS</b>	<b>COMPORTAMENTAIS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização;</li> <li>• Controle difuso;</li> <li>• Dirigente acumula funções técnicas e administrativas,</li> <li>• Escassez de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Escassez de recursos organizacionais,</li> <li>• Estrutura organizacional reduzida (simples)</li> <li>• Flexibilidade estrutural,</li> <li>• Fluência na comunicação;</li> <li>• Informalidade nas relações;</li> <li>• Menor especialização de habilidades e funções,</li> <li>• Menor formalização;</li> <li>• Menor número de níveis de gerência;</li> <li>• Pouca divisão do trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento dos funcionários; e</li> <li>• Forte cultura organizacional.</li> </ul>
---	---

### Quadro 3 – Especificidades da pequena empresa

Fonte: Adaptado de Escrivão Filho *et al* (2005)

## 4. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA

Com relação às características, a pesquisa pode ser classificada (SILVA & MENEZES, 2000):

- De acordo com sua natureza, como **aplicada**: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, sendo estes dirigidos à solução de problemas específicos;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como **quantitativa**: procura traduzir em números, opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los;
- De acordo com seus objetivos, como **descritiva**: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como **enquete (survey)**: envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O estudo foi realizado na cidade de Três Lagoas/MS, em noventa e sete empresas de pequeno porte, sendo 41 (quarenta e uma) do setor de serviços (restaurantes) e 56 (cinquenta e seis) do setor varejista (vestuário). As empresas estudadas foram selecionadas de forma intencional, mediante os critérios de localização (próxima ao centro), acessibilidade e principal atividade econômica.

O número de empresas foi encontrado mediante uma significância de 90% e um erro amostral de 5%, conforme quadro 5.

RELAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	
Setor de Serviços	Setor Varejista
<b>População</b>	<b>População</b>
<b>102 empresas</b>	<b>329 empresas</b>
<b>Amostra estudada</b>	<b>Amostra estudada</b>
<b>41 empresas</b>	<b>56 empresas</b>

### Quadro 5 – Relação das empresas estudadas

Fonte: Junta Comercial de Mato Grosso do Sul

De acordo com o objetivo proposto, as variáveis da pesquisa são as características empreendedoras, classificadas em três conjuntos: Realização, Planejamento e Poder:

- **Conjunto de Realização**: compõe as características relacionadas a como o empreendedor age mediante a realização das tarefas;
- **Conjunto de Planejamento**: compõe as características relacionadas a como o empreendedor age antes e depois da realização de alguma coisa;

- **Conjunto de Poder:** compõe as características relacionadas a como o empreendedor age ao se relacionar com as pessoas.

O processo de coleta de dados foi realizado no período entre 07 de julho e 29 de agosto de 2008, por meio de um questionário, preenchido pelos dirigentes das pequenas empresas participantes e ao final desta fase os dados foram tabulados e analisados, onde o público-alvo foi os dirigentes das pequenas empresas dos setores de serviços (restaurantes) e varejo (vestuário) em Três Lagoas/MS.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa procurou-se identificar as características empreendedoras predominantes nos dirigentes de pequenas empresas dos setores de serviços (restaurantes) e varejista (vestuário) na cidade de Três Lagoas/MS, a partir de um questionário com questões fechadas, onde os dirigentes pesquisados deveriam responder apenas: sim ou não. Os resultados da pesquisa são apresentados nas tabelas 1, 2 e 3.

### 5.1 AS CARACTERÍSTICAS DO CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

Na tabela 1, são apresentados os dados referente ao percentual de dirigentes estudados, em relação a cada setor, dos quais acreditam possuir as características do conjunto de realização.

Os percentuais referentes às quinze características estudadas do conjunto de realização, demonstram na tabela 1, que pelo menos 80% dos dirigentes entrevistados de ambos os setores acreditam possuir treze dessas características, o que corresponde a 86,7% das características estudadas.

**Tabela 1 – Características do Conjunto de Realização**

CARACTERÍSTICAS	(% De dirigentes de Empresas do Setor Varejista		(% De dirigentes de Empresas do Setor de Serviço	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Correr riscos calculados</b>				
Analisa as alternativas e calcula os riscos (probabilidade e erro ou insucesso) cuidadosamente.	96,4%	3,6%	100%	0%
Procura diminuir os riscos e calcular os resultados.	94,6%	5,4%	100%	0%
Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	60,7%	39,3%	56,1%	43,9%
<b>Busca de oportunidades e iniciativa</b>				
Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias.	55,4%	44,6%	56,1%	43,9%
Procura expandir seus conhecimentos e negócios em novas áreas de atuação.	85,7%	14,3%	90,2%	9,8%
Aproveita oportunidades (ocasiões adequadas) para aplicar seus conhecimentos e habilidades para criar novos negócios.	96,4%	3,6%	95,1%	4,9%
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>				
Encontra maneira de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato.	98,2%	1,8%	97,6%	2,4%
Procura maneira de fazer as coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.	80,4%	19,6%	92,7%	7,3%
Assegura que o trabalho seja terminado a tempo e que o trabalho atenda a padrões de qualidade combinados.	94,6%	5,4%	97,6%	2,4%
<b>Persistência</b>				
Age diante de dificuldades relevantes.	91,1%	8,9%	100%	0%
É insistente e se necessário muda, para enfrentar um desafio e superar um obstáculo.	92,9%	7,1%	100%	0%
Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para	92,9%	7,1%	90,2%	9,8%



completar uma tarefa.				
<b>Comprometimento</b>				
Assume responsabilidade pessoal pelo próprio desempenho no cumprimento de metas e objetivos.	100%	0%	100%	0%
Trabalha diretamente com outros colaboradores para terminar um trabalho.	85,7%	14,3%	85,4%	14,6%
Tem boa vontade para satisfazer as pessoas durante longos prazos em vez de obter vantagem a curto prazo.	82,1%	17,9%	80,5%	19,5%

Quanto às características de colocar-se em “**situações que implicam desafios ou riscos moderados**” e “**fazer as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias**”, apresentaram os percentuais mais baixos entre os dirigentes de ambos os setores, onde apenas 50% em média afirmaram possuir essas características.

Quando se trata da característica de “**assumir responsabilidade pessoal pelo próprio desempenho no cumprimento de metas e objetivos**”, 100% dos dirigentes de ambos os setores entrevistados afirmaram agir dessa forma.

É importante também relatar que 100% dos dirigentes entrevistados do setor de serviço afirmaram possuir cinco das quinze características estudadas, o que corresponde a 33,3% das características. Ressalta-se ainda que os dirigentes estudados do setor de serviço apresentaram os maiores percentuais referentes a oito das quinze características estudadas, o que equivale a 53,3%. Enquanto que no setor varejista das quinze características estudadas, apenas seis apresentaram os maiores percentuais, o que equivale a 40% das características.

## 5.2 AS CARACTERÍSTICAS DO CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Na tabela 2 são apresentados os dados referente ao percentual de dirigentes estudados, em relação a cada setor, dos quais acreditam possuir as características do conjunto de planejamento.

No conjunto de planejamento, das nove características estudadas, os dados percentuais apresentados referentes aos dirigentes de ambos os setores, demonstram que pelo menos 60% dos entrevistados acreditam possuir oito características, o que corresponde a 88,9% das características estudadas.

**Tabela 2 – Características do Conjunto de Planejamento**

CARACTERÍSTICAS	(% De dirigentes de Empresas do Setor Varejista		(% De dirigentes de Empresas do Setor de Serviços	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Busca de informações.</b>				
Dedica-se pessoalmente a obter informações.	92,9%	7,1%	85,4%	14,6%
Pesquisa pessoalmente como desenvolver algo novo.	83,9%	16,1%	85,4%	14,6%
Consulta pessoas com experiência para obter ajuda.	78,6%	21,4%	90,2%	9,8%
<b>Estabelecimento de metas.</b>				
Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.	69,6%	30,4%	61%	39%
Define metas de longo prazo, claras e específicas.	73,2%	26,8%	56,1%	43,9%
Estabelece objetivos de curto prazo e mensuráveis.	75%	25%	65,9%	34,1%
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos.</b>				
Planeja trabalhos grandes, dividindo em partes simples e com prazos definidos.	50%	50%	68,3%	31,7%
Acompanha e revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	82,1%	17,9%	85,4%	14,6%
Mantém registros e utiliza-os para tomar decisões.	80,4%	19,6%	61%	39%

Os dados percentuais também demonstram que entre os dirigentes entrevistados de ambos os setores, as características que apresentaram os maiores percentuais são aquelas referentes à **“busca de informações”**, onde pelo menos 78% acreditam possuir essas três características.

Quanto às características estudadas, as que apresentaram os menores percentuais entre os dirigentes de ambos os setores, foram aquelas referentes ao **“estabelecimento de metas”**, onde pelo menos 25% afirmaram não possuir essas três características.

Quanto às características de **“definir metas de longo prazo, claras e específicas”** e **“planejar trabalhos grandes, dividindo em partes simples e com prazo definidos”**, apresentou-se, entre os dirigentes de ambos os setores, os percentuais mais baixos de todas as nove características, onde apenas 50% afirmaram possuir essas características.

É importante também relatar que das nove características estudadas, os dirigentes do setor varejista apresentaram os maiores percentuais referentes a cinco das características, o que equivale a 55,6%. No setor de serviço, apenas, quatro das nove características estudadas apresentaram os maiores percentuais, o que equivale a 44,4%.

### 5.3 AS CARACTERÍSTICAS DO CONJUNTO DE PODER

Na tabela 3, são apresentados os dados referente às características estudadas do conjunto de poder, onde demonstram os percentuais relacionados aos dirigentes de cada setor, dos quais acreditam possuir essas características.

No conjunto de poder, das seis características estudadas, pelo menos 70% dos entrevistados acreditam possuir três características, o que corresponde a 50% das características pesquisadas. Os percentuais também demonstram que entre os dirigentes de ambos os setores entrevistados, as características que apresentaram os maiores percentuais foram: as que **“expressam confiança na sua capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio”** e também a que **“procura desenvolver e manter relações com os colaboradores”**, onde pelo menos 90% afirmaram possuir essas duas características.

**Tabela 3 – Características do Conjunto de Poder**

CARACTERÍSTICAS	(% De dirigentes de Empresas do Setor Varejista		(% De dirigentes de Empresas do Setor de Serviços	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
<b>Independência e autoconfiança.</b>				
Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.	73,2%	26,8%	85,4%	14,6
Mantém seu ponto de vista mesmo diante de oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.	57,1%	42,9%	46,3%	53,7%
Expressa confiança na sua capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	96,4%	3,6%	100%	0%
<b>Persuasão e rede de contatos.</b>				
Utiliza argumentos para influenciar ou persuadir os outros.	53,6%	46,4%	56,1%	43,9%
Utiliza pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.	35,7%	64,3%	39%	61%
Procura desenvolver e manter relações com os colaboradores.	96,4%	3,6%	97,6%	2,4%

Quanto às características estudadas, a que apresentou os menores percentuais, entre os dirigentes entrevistados, foi a que se refere a **“utilizar pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos”**, onde pelo menos 60% afirmaram não possuir tal característica. Outra característica que apresentou um percentual menor, mas referente aos

dirigentes do setor de serviço, foi a que se refere a **“manter o ponto de vista mesmo diante de oposição ou de resultados inicialmente desanimadores”**, pelo menos 53% afirmaram não possuir tal característica.

É importante ainda relatar que entre as seis características estudadas do conjunto de poder, os dirigentes do setor de serviços foram os que apresentaram os maiores percentuais, referentes a cinco características, das quais equivale a 83,3%. Enquanto que no setor varejista, apenas uma das características apresentou um percentual maior, o que equivale a 16,7% das características estudadas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é a primeira etapa de uma série de pesquisas e procurou identificar as características empreendedoras predominantes nos dirigentes de pequenas empresas do setor varejista (vestuário) e de serviços (restaurantes) em Três Lagoas/MS. A análise da existência dessas características empreendedoras demonstra se os dirigentes têm ou não as características dos empreendedores de sucesso.

No conjunto de realização os dados demonstraram que os dirigentes dos dois setores de negócios possuem um comportamento semelhante em relação a essas características, pois ambos apresentaram um percentual de pelo menos 80% entre treze das quinze características estudadas, o que equivale a 86,7% do total. As características que apresentaram os maiores percentuais estão relacionadas à **‘correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento’**. As características que apresentaram os menores percentuais entre os dois setores de negócios estão relacionadas à **‘busca de oportunidades e iniciativa’**.

Já no conjunto de planejamento, os dirigentes dos dois setores apresentaram percentuais de pelo menos 60% quando se trata de oito das nove características, onde os maiores percentuais estão ligados à **‘busca de informações e estabelecimento de metas’**. Entre essas características o que difere é que no setor varejista os maiores percentuais estão ligados a **‘busca de informações e estabelecimento de metas’**, enquanto no setor de serviços os maiores percentuais estão ligados a **‘busca de informações e planejamento e monitoramento sistemático’**.

Com relação às características do conjunto de poder os dirigentes dos dois setores apresentaram um comportamento semelhante, pois afirmaram de acordo com os dados percentuais possuir 50% dessas características. Entre essas características os maiores percentuais entre os dirigentes estão relacionados à **‘independência e autoconfiança’**, enquanto que as referentes à **‘persuasão e rede de contatos’** apresentaram percentuais muito baixos, onde 60% dos dirigentes afirmaram não **‘utilizar pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos’**.

Das trinta características estudadas entre os dirigentes de ambos os setores, 70% dos dirigentes afirmaram possuir pelo menos 66,7% dessas características, o que equivale a vinte dessas características, sendo o maior percentual dos dirigentes do setor varejista.

A principal limitação da pesquisa é está restrita a percepção do dirigente. Ele afirma ter ou não a característica do empreendedor de sucesso. Outra limitação é estudar parte do fenômeno do empreendedorismo, deixando de lado a relação: indivíduo, qualidade do projeto e ambiente, como propõe Maculan (2005).

Outros estudos são necessários com o propósito de responder a algumas indagações:

- Qual a relação entre as especificidades de gestão da pequena empresa e o comportamento do empreendedor?
- O comportamento do empreendedor varia durante o ciclo de vida da pequena empresa?
- Qual a relação entre o comportamento empreendedor e as forças do ambiente?
- Qual a relação entre o comportamento empreendedor e a qualidade do seu projeto?

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F.; CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO E (2004). **Gestão Estratégica das Informações na Pequena Empresa Hoteleira**: Apresentação de propostas de melhorias no gerenciamento das informações internas e externas. In: Asamblea anual del consejo latinoamericano de escuelas de administración (CLADEA). 39, 2004, Puerto Plata. **Anais...** Puerto Plata, Republica Dominicana: Pontificia Universidad Católica. Madre y Maestra, 2004, I CD-ROM.

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

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (MATIZ)**, Matão: Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior – IMMES, n.1, p. 20-40, 2º semestre, 2005.

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. de. A. Curso de Estatística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GREATTI, L; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1. 2000, Maringá, **Anais...** Maringá, 2000, p.22-34.

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

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL [2008]. A Jucems. Disponível em: <http://www.sgi.ms.gov.br/pantaneiro/sites/jucems>. Acessado em: 05 jun. 2008.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's): á procura de um critério homogeneizador. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 31, n.2, 1991, p. 53-59.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, Abril/Junho, 1999.

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

OLIVEIRA, A. M. de; SANABIO, M. T. Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 111-121.

SEBRAE (2000) **As PE's na economia**: Estudos e pesquisas. <http://www.sebraesp.com.br> (acesso out/2000).

SOUZA, M.C.A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: ed. SEBRAE, 1995.

SOUZA, E. C. L. de; Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.134-146.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html>>. Acesso em: agosto/2003.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review.** v. 59, n.4, p.18-32, Jul/Ago, 1981.