

**Contribuição para o Entendimento das Trajetórias do Empreendimento e do Empreendedor: estudo de um modelo de processo empreendedor a partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas**

**RENATO BATISTA FERNANDES**

Faculdade ASA de Brumadinho  
renatobatista2003@yahoo.com.br

**VICTOR DO CARMO OLIVEIRA**

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
cvictordocarmo@yahoo.com.br

**WENDEL ALEX CASTRO SILVA**

Faculdade Novos Horizontes  
wendel.silva@unihorizontes.br

# **Contribuição para o Entendimento das Trajetórias do Empreendimento e do Empreendedor: estudo de um modelo de processo empreendedor a partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas Empresas**

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo analisar as características comportamentais empreendedoras por meio de estudo da trajetória empresarial de seis entrevistados que são empresários de pequeno porte situados na região da cidade de Brumadinho/MG. Para tanto, foi construído um referencial teórico desenvolvido a partir da evolução histórica e conceitual do empreendedorismo para que fosse possível serem expostas as características empreendedoras e o ciclo de vida das organizações que estariam presentes na trajetória empresarial tanto do empreendimento quanto da pessoa (o empreendedor) que serviriam de base para análise e adaptação de um modelo do processo empreendedor que foi um dos objetivos específicos do presente estudo. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa foi de natureza qualitativa, sendo o método de análise de conteúdo o utilizado, por se tratar de seis entrevistas realizadas a partir de um roteiro de entrevista, por meio do qual foi possível extrair elementos das falas dos entrevistados em relação ao processo empreendedor de cada uma das empresas objetos de estudo. A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira contempla os fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais que influenciam o processo empreendedor, seguida pela síntese geral dos resultados e pela caracterização dos entrevistados e das empresas. A segunda contempla a síntese do modelo do processo empreendedor em que foram expostas as características pessoais empreendedoras que foram observadas nas entrevistas realizadas pela pesquisa. Espera-se que este estudo possa contribuir para o âmbito social das pesquisas de natureza qualitativa que possibilitem trazer estímulo para outros pesquisadores da área do empreendedorismo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Características empreendedoras. Modelo do Processo Empreendedor.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the behavioral characteristics through the study of entrepreneurial business career six respondents who are small business owners in the area in the city of Brumadinho / MG. To do so we built a theoretical framework developed from the historical and conceptual evolution of entrepreneurship so that they could be exposed to entrepreneurial characteristics and life cycle of organizations that would be present in both the enterprise business history as the person (entrepreneur) who serve the basis for analysis and adaptation of a

model of the entrepreneurial process that was one of the specific objectives of this study. The methodology used for this research was qualitative in nature, and the method of content analysis preferred, as it is six interviews from a semistructured questionnaire where it was possible to extract elements of the interviewees' statements regarding the entrepreneurial process of each company objects of study. The research was divided into two parts where the first covers the Personal Factors, Sociological, Organizational and Environmental Influencing the Entrepreneurial Process being exposed by the following general summary of the results and the characterization of the respondents and businesses. The second involves the synthesis of the model of the entrepreneurial process in which were exhibited the characteristics enterprising people who were observed in the research interviews. It is hoped that this study can contribute to the social context of qualitative research that brings encouragement to enable other researchers in the field of entrepreneurship.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial characteristics. Model of the Entrepreneurial Process.

## 1.INTRODUÇÃO

Conforme Souza Neto (2001), o termo *entrepreneur* denominava os novos empresários e aqueles que estabeleciam por conta própria um determinado negócio cujas bases de ascensão eram a oportunidade e o risco. Com a evolução, o termo foi ganhando significados mais complexos e completos. Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a palavra *entrepreneur* é traduzida literalmente como “aquele que está entre” ou “intermediário”. Os autores afirmam que essa definição é oriunda de Marco Polo que assinava contratos com quem tinha mercadorias que seriam vendidas, em suas rotas para o extremo oriente, intermediando as vendas, ganhando com isso. Os estudos que se dedicam à temática das características comportamentais empreendedoras, como o do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) (2008) e o do *Global Entrepreneurship Monitor's* (GEM) (2008), revelam certa ênfase ao relacionar o tema às causas de mortalidade das pequenas empresas. Porém, estes, ao focarem suas pesquisas na descontinuidade de certos empreendimentos, acabam por não contemplar o outro lado, que seria o de analisar quais são os fatores relacionados ao perfil dos empreendedores que contribuem para sua trajetória empresarial. Bygrave (2004) apresenta um modelo do processo empreendedor, o qual explica a criação de uma empresa através de fatores pessoais, sociológicos e ambientais. O modelo começa com a ideia do negócio, seguida por um evento que irá impulsionar seu início, a implementação e o crescimento, modelo este que, através de adaptação, será utilizado nesta pesquisa. Em relação ao mercado, para Shumpeter (1997), o empreendedor evidencia a capacidade de encontrar um novo nicho, bem como uma nova maneira de fabricação de um produto ou serviço. Para o autor, nos aspectos relacionados à gestão, cabe ao empreendedor encontrar uma nova forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento. Além disso, ressalta-se que os fatores que apontam as causas da mortalidade das empresas podem ser decorrentes de um problema ainda maior, ou seja, da falta de determinadas

características para empreender, por parte do fundador da empresa. Para Dolabela (2008), os indivíduos que possuem características e aptidões comumente encontradas nos empreendedores terão melhores condições para guiar algum tipo de negócio. Geralmente seus empreendimentos são mais duradouros e lucrativos. Neste artigo, pretende-se identificar as características comportamentais de empreendedores, verificando tais características e a sua trajetória empresarial. Dessa forma, será realizada uma pesquisa em seis empresas de pequeno porte em Brumadinho/MG.

Diante desse cenário, procura-se responder a seguinte questão: quais são as características comportamentais empreendedoras identificadas nos fundadores de empresas de pequeno porte, que influenciam na sua trajetória empresarial na cidade de Brumadinho/MG?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Na perspectiva de Fillion (1997), os aspectos sobre empreendedorismo de maior destaque e utilizados com maior frequência no campo científico são: o econômico, representado por pensadores como Schumpeter (1949, 1997), e o comportamental, representado por McClelland (1972). Os economistas tendem a comparar empreendedores com inovação; já os comportamentais focam nas características criativas e intuitivas dos empreendedores. O empreendedorismo passou a fazer parte da percepção e da exploração de novas oportunidades de negócios somente a partir do início do século XX, fazendo uso de recursos disponíveis de maneira inovadora. Neste sentido não existem empreendedores sem que haja inovação, sem investimentos, não existe retorno de capital e, por sua vez, o capitalismo não se impulsiona (SCHUMPETER 1949, 1997). Ao observar os esforços de construção de teorias no campo do empreendedorismo, Mulholland (1994) aponta que a ligação estabelecida entre o empreendedor e a inovação iniciada por Schumpeter (1927, 1982) tem permanecido como uma das características dominantes desse conceito, em especial, entre os economistas. Na área do pensamento comportamental, McClelland (1972) definiu os empreendedores relacionando-os à sua necessidade de sucesso, de reconhecimento e ao desejo de poder e de controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor definem o que ele denomina de necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Na visão de McClelland (1972), a vontade de realizar algo significava a vontade do ser humano de se superar e de se distinguir, juntando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que são, dentre outras, gostar de correr risco moderado e ter iniciativa e desejo de reconhecimento. O autor identificou que a crescente necessidade de realização resultava, por fim, em atividade econômica. Conforme os pontos da discussão apurados por McClelland (1972), o conceito de personalidade é o ponto principal que pode demonstrar até onde os comportamentos empreendedores são produtos de características fundamentais da personalidade. Para o autor, os fatores sociais e ambientais eram responsáveis por estimular os motivos ocultos e a tradução de disposições mentais em padrões específicos de comportamento. Na percepção de Cunningham e Lischeron<sup>1</sup> (1991), citados por Souza e Guimarães, (2006), o estudo do empreendedorismo está

---

<sup>1</sup>CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

sendo estruturado por meio de seis linhas de pensamento, ou escolas, que são: do grande homem, das características psicológicas, da clássica, da gestão, da liderança e a escola do intraempreendedorismo.

Para os autores, a escola do *grande homem* induz que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao indivíduo, intuitiva, um sexto sentido, uma formação de traços e instintos que acompanham o ser humano desde o seu nascimento. A escola das *características psicológicas* contempla aos empreendedores valores, atitudes e necessidades ímpares que os fazem aproveitar as oportunidades. A *escola clássica* apresenta o pensamento, inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1927, 1982), que apresenta a inovação como sendo a característica central do comportamento empreendedor. O empreendedor é visto pela *escola da gestão* como aquele que é o dono de uma empresa ou empreendimento econômico. Já a *escola de liderança* defende que os empreendedores são principalmente líderes, com a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades pessoais. Por último, para a *escola do intraempreendedorismo*, as habilidade empreendedoras, bem como a inovação, tendem a ser úteis dentro do ambiente organizacional. A pesquisa sobre o empreendedorismo possui várias correntes de estudo e essas correntes, ou seja, as disciplinas tendem a estudar conteúdos e fenômenos diferentes, cada um dentro da sua área. Contudo, a questão principal do ser empreendedor está intimamente ligada à criação e ao uso de conhecimentos de maneira mais apropriada do que outros empreendedores. Por outro lado, o conhecimento que define a identificação de oportunidades, a geração de novas empresas e outras faces empreendedoras pode ser descrito em termos de comportamentos e atitudes. Assim, os processamentos dessas características podem ocorrer no nível psicossocial, estrutural e ecológico, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno multi-níveis (WEST, 2003). Ao estudar empreendedores bem sucedidos McClelland (1972), procurou identificar as características comportamentais, tais como o modo de fazer e pensar destes, procurando determinar um ponto de análise para encontrar e reafirmar tais características em outros indivíduos. De acordo com o relatório de pesquisa do *Management Systems International* (1999), a tendência mais recente nas discussões nos níveis psicológicos que afetam o comportamento empreendedor é dar mais ênfase às características do que aos traços da personalidade. Segundo Wortman Jr. (1987) e Gartner (1989), a falta de sequência das pesquisas sobre empreendedorismo chama a atenção para a complexidade da disciplina. Os autores consideram desafiantes as decisões relacionadas às formas estudadas, à forma de serem operacionalizadas, às abordagens mais apropriadas para agrupar os dados e às técnicas que devem ser usadas para analisar os dados. Corroborando, Filion (1997) defende que o desenvolvimento do empreendedorismo não segue o padrão de outras disciplinas. Esse autor comenta que um grande número de pesquisadores, cada um usando uma cultura, uma lógica e uma metodologia estabelecidas em graus variados em seus próprios campos, demonstra interesse em trabalhar no campo da disciplina. A partir dos anos de 1980, os primeiros doutorados em empreendedorismo e pequenos negócios começaram a aparecer. Os interessados no estudo e pesquisa sobre o empreendedor são originários de outras disciplinas (FILION, 1997).

## **2.1 Características Empreendedoras**

Schumpeter (1949, 1997) compara o empreendedor com alguém que está sempre inovando, estando a essência do empreendedorismo na percepção e no aproveitamento das novas

oportunidades. Ele descreve a trajetória econômica do capitalismo, como um fluxo circular cuja tendência é o equilíbrio.

Ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca o estado de equilíbrio previamente existente, dando o equilíbrio estacionário, lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor (SCHUMPETER, 1949, 1997, p. 72).

De acordo com a teoria de Schumpeter (1949, 1997), a ajuda dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista está diretamente relacionada à capacidade de transformação, capacidade esta denominada de destruição criativa, que nada mais é do que um processo capaz de introduzir algo novo e gerar riquezas para um país. Para o autor, o empreendedor é quem realiza o processo de destruição criativa que, por sua vez, é o impulso fundamental que dá a partida e mantém em movimento o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, métodos de produção, mercados, deixando de lado os antigos métodos menos eficientes e mais caros. Lezana e Tonelli (1998) destacam que uma das formas de identificar as características ou traços dos empreendedores é a partir do estabelecimento de um perfil empreendedor. Para Schumpeter (1949, 1997), os espaços possíveis de atuação do empreendedor são: a produção, o produto, o mercado, a comercialização, os suprimentos e o espaço da gestão organizacional. O autor destaca que o produto refere-se à descoberta de um novo bem, por outro lado, a produção e a distribuição relacionam-se a alguma coisa capaz de promover uma maior aproximação dos consumidores em relação ao produto. No entendimento de Thompson (1999), a sabedoria convencional mostra que muitos empreendedores sobrevivem e prosperam sem qualquer tipo de treinamento formal administrativo. Para o autor, os empreendedores são afiados para alcançar seus objetivos, são pessoas positivas e o seu estilo é pragmático, possuem independência, correm riscos calculados, são enérgicos, determinados e autoconfiantes. Johnson (2001) em seus estudos também encontrou doze principais atitudes que envolvem o comportamento do empreendedor: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação diante do desafio ou da falta de recompensa imediata; formular uma visão e ter capacidade para criar impacto. Para Dolabela (2008), nos últimos anos, as características dos empreendedores têm sido estudadas com mais intensidade. Porém, até o início dos anos de 1980, esses estudos, na maioria das vezes, eram feitos pelos comportamentalistas, que identificavam as características empreendedoras em variáveis, tais como: experiência de trabalho, origem das pessoas, nível de escolaridade, religião e cultura familiar. Os resultados encontrados nessas pesquisas apresentavam dados diferenciados e contraditórios, o que tornou impossível criar, até hoje, um padrão científico que definisse as características do empreendedor.

Dornelas (2001) relaciona as várias características de um empreendedor: a) são visionários: possuem a visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida e também possuem habilidade para programar seus sonhos; b) sabem tomar decisões: são seguros; c) são indivíduos

que fazem a diferença: os empreendedores conseguem transformar algo de difícil definição, ou seja, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade; d) são determinados e dinâmicos: conseguem implementar suas ações com total comprometimento, com empenho para fazer acontecer; e) são líderes e formadores de equipes: possuem um senso de liderança ímpar; f) planejam, planejam, planejam: os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu empreendimento; g) assumem riscos calculados: talvez esta seja a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume e gerencia riscos calculados, mas sempre avaliando as reais chances de sucesso. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), quando a empresa é administrada pelos moldes do empreendedorismo, a mesma vai ao encontro do crescimento acelerado. Por outro lado, as empresas que são administradas pelo modo tradicional que também querem crescer têm um crescimento mais lento e em ritmo pausado. Dessa forma, os empresários adotam um ritmo de crescimento que seja mais fácil de administrar, no sentido de não desestabilizar a empresa, pondo em risco os recursos controlados por ela, assim, não arriscam os cargos e o poder da alta administração. Para Souza Neto (2001), uma das características que merecem destaque é a inovação. Ao ressaltar a importância do desenvolvimento de uma consciência para a formação de pessoas disseminadoras da inovação, a autora considera básica essa característica para a formação do empreendedor. Para a autora, as pessoas que continuam aprendendo em decorrência das oportunidades de negócios e tomam decisões que objetivam a inovação desempenham um papel empreendedor.

Empreendedorismo está associado à inovação e empreendedor é o inovador com características, tais como criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos (SOUZA, 2001, p. 31).

Para Schumpeter (1997), o empreendedor possui uma característica que o torna apto para realizar novas fórmulas de produção, obtendo, assim, um novo resultado e a formação de um novo empreendimento. O autor vê a capacidade de implantação de novas possibilidades de combinações como fator de destaque do empreendedor. Os empreendedores não acumulam nenhum tipo de bem, não desenvolvem novas formas de produção, mas utilizam os meios de produção existentes de forma diferente, mais apropriada, mais vantajosa, fazem novos agrupamentos e, a partir do momento em que param de inovar, eles deixam de ser empreendedores (SCHUMPETER, 1949, 1997, p. 76). O empreendedorismo visto na pesquisa de Filion (1997), voltado para o lado comportamental, revela que as características dos empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico. Segundo essa concepção, foram identificadas algumas características comportamentais comuns aos empreendedores que podem ser analisadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Características comuns aos empreendedores

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade para utilizar recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Agressividade
Energia	Autoconsciência	Tendência a confiar nas pessoas
Tenacidade	Autoconfiança	Sensibilidade a outros
Originalidade	Envolvimento a longo prazo.	Dinheiro como medida de desempenho.

Fonte: Filion (1997)

Com o intuito de encontrar as características que fossem comuns aos empreendedores, Filion (1996) realizou ainda outros estudos. Em suas pesquisas, concluiu que essas pessoas, na fase da infância e juventude, tinham tido contato com pelo menos um modelo de empreendedor, com o qual adquiriram valores importantíssimos para seu sucesso. Para o autor, além desses fatos, os empreendedores possuem experiência administrativa, capacidade de diferenciar-se da concorrência, intuição, obstinação, toleram as incertezas, utilizam bem os recursos disponíveis, assumem riscos moderados, são imaginativos e orientam-se para resultados, envolvem-se com suas tarefas, trabalham com afinco, são visionários e líderes, além de fazerem uso de suas redes de contatos moderadamente. Os empreendedores possuem, ainda, um sistema de relacionamento próprio e diferenciado com os seus empregados e, por outro lado, gostam de controlar o comportamento das pessoas ao seu entorno, e, por fim, em seus estudos, o autor encontrou parâmetros que o levaram a crer que os empreendedores tinham seus próprios métodos de aprendizagem (FILION, 1996).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida para este artigo foi de natureza fenomenológica, alicerçada no paradigma qualitativo. A escolha pelo paradigma qualitativo se deve ao fato de que esse método permite a observação de processos de mudança em evolução; como afirmam Bogdan e Bikllen (1982). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, no sentido amplo de conseguir

expor características de determinado fenômeno, mas também de traçar sequência de eventos interpessoais e interorganizacionais ao longo de um determinado tempo e de descrever questões adjacentes e descobrir fenômenos-chave (YIN, 2005.). Quanto aos meios, o que foi realizado na pesquisa é a adoção de estudo de casos múltiplos, que, conforme Yin (2005), pode conter mais de um caso. Dessa forma, foi possível descrever neste estudo como a trajetória empresarial é influenciada diretamente pelas características comportamentais empreendedoras dos fundadores de pequenas empresas na cidade de Brumadinho/MG, por meio do modelo adaptado do processo empreendedor proposto por Bygrave (2004). Ressalta-se que a questão no desenvolvimento de um estudo de caso e que norteou a elaboração da presente pesquisa se refere aos componentes de um projeto: as questões de um estudo; suas proposições; sua unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições, além dos critérios para interpretar as constatações. As empresas foram definidas pelo critério intencional (VERGARA, 1997). Os sujeitos da pesquisa, convidados a participar, foram os fundadores E1, E2, E3, E4, E5 e E6 das empresas pesquisadas na região de Brumadinho/MG. A seleção das empresas objeto de estudo foi realizada por uma unidade de análise intencional, levando-se em conta a definição da trajetória de cada empreendedor, sendo utilizada como critério para a conceituação que considera as características comportamentais empreendedoras ocorrendo em uma interação entre o fundador e o tempo de existência de seu empreendimento. Os empreendedores pesquisados pertencem a vários segmentos, localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte, em Brumadinho/MG. Os empreendedores foram denominados E1, E2, E3, E4, E5 e E6 de modo a manter o sigilo das respostas obtidas.

Empresa - A - Empreendedor E1: 24 anos de atuação no mercado. A proprietária possui formação superior em Administração de Empresas. Esta empresa conta com 48 funcionários e atua no ramo de confecções em geral.

Empresa - B – Empreendedor E2: 22 anos de atuação no mercado. A empresa é constituída por dois sócios, ambos com formação superior e especialização em Pedagogia Empresarial. Esta empresa conta com 49 funcionários e atua no ramo de educação/ensino.

Empresa - C – Empreendedor E3: 22 anos de atuação no mercado. O proprietário possui ensino médio, curso técnico em contabilidade. A empresa conta com 18 funcionários e atua no ramo de padaria e lanchonete.

Empresa - D – Empreendedor E4: 22 anos de atuação no mercado. Possui dois sócios, ambos possuem formação em ensino médio. A empresa possui 43 funcionários e atua no ramo de farmácia e drogaria.

Empresa - E – Empreendedor E5: 22 anos de atuação no mercado. Possui um sócio, ambos com formação Superior, em Direito e Administração de Empresas. A empresa possui 95 funcionários e atua no ramo de carnes e derivados.

Empresa - F – Empreendedor E6: 11 anos de atuação no mercado. Possui um sócio, um dos sócios possui mestrado em administração e o outro somente ensino fundamental. A empresa possui 5 funcionários e atua no ramo de distribuição de gás e água mineral.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

#### 4.1 Um pouco sobre as trajetórias empresariais dos entrevistados

A análise de conteúdo das entrevistas foi projetada a partir da concepção realizada pela síntese geral dos resultados exposta a seguir. A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características dos entrevistados. As respostas das entrevistas foram extraídas a partir de um roteiro de entrevista. A análise de conteúdo realizou-se a partir da descrição das respostas obtidas para cada pergunta, seguida do agrupamento das respostas comuns em grupos, o que resultou na construção de tabelas de contingência, contendo a frequência absoluta e a frequência relativa das respostas em relação ao total de entrevistados. Este mesmo método de análise foi utilizado para descrever a história de vida dos entrevistados bem como a visão dos mesmos em relação aos seus negócios e ao seu planejamento para o futuro das empresas. Utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, ferramenta de análise descritiva, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa. Foi realizada a descrição das características de vida dos entrevistados desde a abertura de seus negócios. A TAB. 1, a seguir, mostra algumas das principais características citadas pelos entrevistados antes da abertura do negócio.

Tabela 1 - Principais características dos empreendedores antes do início do negócio

Fatores Relevantes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Freq.
Trabalhou para outras empresas	•	•		•	•		4/6
Surgiu de uma oportunidade		•			•	•	3/6
Trabalhou no ramo de atividade	•		•	•			3/6
Algum parente ou amigo já tinha experiência no negócio	•		•		•		3/6
Não entendia sobre o negócio					•	•	2/6
Teve outro negócio antes	•			•			2/6
Infância pobre			•				1/6
Não queria mais ser funcionário			•				1/6
O primeiro negócio não deu certo				•			1/6
Sempre foi um sonho		•					1/6
Sempre gostou do ramo de atividade				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 1 é possível perceber que, dentre os entrevistados, 4 mencionam já haver trabalhado em outras empresas que não a sua. Outra característica importante se refere ao fato de o negócio ter surgido de uma oportunidade, fato mencionado por 3 entrevistados. A metade dos entrevistados mencionou já haver trabalhado no ramo de atividade do empreendimento e metade também mencionou que algum parente ou amigo já tinha experiência na área de atuação do empreendimento. Dentre os entrevistados, 2 mencionaram não entender sobre o negócio e o mesmo percentual mencionou que já teve outro negócio antes. Um dos entrevistados mencionou que o primeiro negócio não deu certo. Outros fatores importantes mencionados foram à infância pobre, não querer mais ser funcionário, que sempre gostou do ramo de atividade e que sempre foi um sonho atuar na área do atual negócio. A seguir, são descritas características importantes citadas pelos entrevistados quando do início do negócio.

Tabela 2 - Principais características dos empreendedores/negócio no início do empreendimento

<b>Fatores Relevantes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>Freq.</b>
Começou com negócio pequeno	•			•	•	•	4/6
Já existia um mercado consumidor		•	•	•		•	4/6
Início difícil/falta de dinheiro/sem recursos para montar o empreendimento	•	•			•		3/6
Início aventureiro/Muita garra/vontade de dar certo/Ideia de concepção		•		•	•		3/6
Aproveitou uma estrutura já existente			•		•		2/6
Começou por necessidade	•		•				2/6
Insegurança		•		•			2/6
Decidiu trabalhar com o que sabia				•			1/6
Começou por demanda dos clientes						•	1/6
Pequena demanda					•		1/6
Trabalho cooperativo		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, no início do negócio, 4 empreendedores citaram que começaram com negócio pequeno e que já havia um mercado consumidor para seu produto. 3 mencionaram que foi um início difícil, com falta de dinheiro e recursos para montar o empreendimento e mostraram também que foi um início aventureiro, de muita garra e vontade de dar certo, que era uma ideia de concepção. 3 destacaram o sentimento de insegurança.

Dos entrevistados 3 mencionaram que aproveitaram uma estrutura existente e que começaram por necessidade. Foram mencionados ainda que decidiram trabalhar com o que sabiam, por demanda dos clientes, que a demanda era pequena e que no início foi um trabalho cooperativo. A TAB. 3, descrita a seguir, apresenta as principais características ocorridas durante a evolução do negócio, citados pelos empreendedores entrevistados.

Tabela 3 - Principais características dos empreendedores no início do negócio

<b>Fatores Relevantes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>Freq.</b>
Buscaram maneiras de aumentar a carteira de clientes		•		•	•		3/6
Dificuldades financeiras/plano econômico	•			•	•		3/6
Estudou para conhecer o negócio		•		•		•	3/6
Trabalhou em todas as partes do negócio	•		•			•	3/6
Ampliou muito a estrutura/produção do empreendimento				•	•		2/6
Diversificou os produtos	•		•				2/6
Crescimento lento		•				•	2/6
Expansão Nacional	•				•		2/6
Montou outros negócios específicos	•		•				2/6
Inovava nos produtos/processo/estrutura/matéria prima/pessoas				•	•		2/6
Investiu em qualidade dos processos	•				•		2/6
Negócio com muitos altos e baixos	•			•			2/6
Falta de mão de obra	•		•				2/6
Processo burocrático				•	•		2/6

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, dentre as principais características citadas por 4 empreendedores ocorridos durante a evolução do negócio, destacam-se a busca por uma forma de aumentar a carteira de clientes e as dificuldades financeiras e o plano econômico. Importante ressaltar também a necessidade por sempre estudar e se atualizar, e a questão de se trabalhar em todas as partes do negócio, mencionada por 3 entrevistados. Ampliação da estrutura e produção, a diversificação do produto, o crescimento lento, a expansão dos negócios para o nível nacional, a especificação do negócio, a inovação em todos os aspectos e o investimento em qualidade foram citados por 2

empreendedores. Alguns pontos negativos também foram citados por 2 empreendedores, como a grande instabilidade do negócio, com muitos altos e baixos, falta de mão de obra e a burocracia, também presente na fala dos entrevistados. A seguir, é feita a descrição dos entrevistados sobre o motivo que os levou a abrir o empreendimento e atuar na área do negócio. A TAB. 4, descrita a seguir, mostra os resultados obtidos.

Tabela 4 - Principais motivos que levaram o empreendedor a abrir o negócio

<b>Fatores Relevantes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>Freq.</b>
Necessidade	•	•	•	•	•		5/6
Independência/Ter o próprio negócio			•	•	•	•	4/6
Oportunidade		•			•	•	3/6
Entendia muito do negócio	•	•		•			3/6
Optou pelo ramo pela experiência da família	•		•				2/6
Autoconfiança		•			•		2/6
Deixar de ser empregado			•		•		2/6
Aproveitou uma estrutura já existente			•		•		2/6
Trabalhou muito tempo como funcionário				•	•		2/6
Motivação/Novo desafio	•	•					2/6
Previa o crescimento do mercado consumidor		•					1/6
Característica empreendedora				•			1/6
Foi o momento propício		•					1/6
Desempregado					•		1/6
Não tinha conhecimento sobre o negócio					•		1/6
Visão		•					1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observe que dentre as principais características que levaram 5 empreendedores a abrir o negócio, está a necessidade, seguida pela vontade de ter independência, ter o próprio negócio 4, pela oportunidade e por entender muito do negócio 3. A opção pelo negócio cuja família possui experiência, a autoconfiança, a vontade de deixar de ser empregado, a questão de se aproveitar uma estrutura já existente, o fato de ter trabalhado muito tempo como funcionário e a motivação

pelo novo desafio foram demonstradas por 2 pesquisados. Os entrevistados foram questionados sobre os principais pontos que caracterizavam o sucesso do empreendimento. A TAB. 5, descrita a seguir, mostra os resultados obtidos.

Tabela 5 - Principais pontos que caracterizam o sucesso do negócio

<b>Fatores Relevantes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>Freq.</b>
Dedicação	•	•		•	•		4/6
Vontade de trabalhar	•		•			•	3/6
Busca de conhecimento		•		•	•		3/6
Saber do negócio	•	•		•			3/6
Fidelização de clientes				•		•	2/6
Agregar valor ao produto					•	•	2/6
Consultorias	•			•			2/6
Foco no negócio			•		•		2/6
Persistência	•	•					2/6
Marketing de Relacionamento						•	1/6
Confiança dos sócios					•		1/6
Honestidade				•			1/6
Trabalho com funções definidas	•						1/6
Busca pelo cliente					•		1/6
Visão/Missão		•					1/6
Busca pelos recursos/ter apoio				•			1/6

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 5, é possível perceber que para 5 empreendedores o principal ponto atribuído ao sucesso do negócio é a dedicação, seguida por vontade de trabalhar, o saber do negócio e a busca pelo conhecimento. A fidelização dos clientes, agregar valor ao produto, o trabalho junto às consultorias, o foco no negócio e a persistência foram mencionadas por 2 empreendedores como primordial para o sucesso do empreendimento. Os entrevistados foram questionados sobre a forma como eles convivem com os riscos em seus empreendimentos. As respostas obtidas são descritas a seguir pela TAB. 6.

Tabela 6 - Forma de atuação perante os riscos do negócio

<b>Fatores Relevantes</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>Freq.</b>
Não pode deixar de correr riscos		•			•		2/6
Planejamento minimiza os riscos/trabalha com riscos calculados	•			•			2/6
Atenção ao fluxo de caixa/capital de giro/saúde financeira		•				•	2/6
Administrar com consciência/avalia cenários	•				•		2/6
Não tem muitos riscos/não enxerga riscos			•	•			2/6
Concorrência predatória			•			•	2/6
É muito otimista/nunca teve medo de correr riscos			•				1/6
Cenário econômico do país ou regional pode ser um risco		•					1/6
Concorrer com gigantes do mercado					•		1/6
Legislação privilegia os grandes					•		1/6
Financiamento privilégio dos grandes					•		1/6

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 2 entrevistados mencionaram que não podem deixar de correr riscos, que são muito otimistas e nunca tiveram medo de correr riscos, que planejam para minimizar os riscos, trabalham com riscos calculados, que ficam atentos ao fluxo de caixa, capital de giro, saúde financeira da empresa, que administram com consciência, avaliam os cenários, mencionaram que não têm muitos riscos ou não enxergam riscos em seu negócio. Os entrevistados disseram ainda que existe uma concorrência predatória e que este é um risco, concorrer com gigantes do mercado, e que a legislação e o crédito privilegiam os grandes. Por meio dos resultados, percebe-se que as características comportamentais pessoais dos empreendedores analisados foram decisivas para concretização do empreendimento. Para os entrevistados, os fatores decisivos para a criação e concretização do empreendimento foram: necessidade, independência/ter o próprio negócio e oportunidade, até mesmo influência de pessoas da família.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo permitiu ampliar e apresentar a estrutura conceitual de processo empreendedor adaptado a partir do modelo de Bygrave (2004) contemplando as características pessoais e ambientais que estão presentes tanto na trajetória do empreendimento quanto na trajetória do empreendedor. O modelo base exposto por Bygrave (2004) trabalhou a perspectiva das fases de ideia, início, implementação e crescimento para caracterizar o processo empreendedor. O modelo adaptado pelo pesquisador, além das fases citadas no modelo de Bygrave (2004), introduziu mais duas fases que não foram contempladas pelo autor que são: a da maturidade e a da pós-maturidade. Como síntese do modelo do processo empreendedor, realizou-se uma leitura final do modelo em que foram expostas as características comportamentais empreendedoras que foram observadas por meio da análise de conteúdo realizada nas entrevistas. A fase de ideia do modelo contemplou as características pessoais, de realização pessoal relatados pelos entrevistados, segundo os quais assumir riscos, utilizar valores pessoais aliados à educação e à experiência dos entrevistados foram citados como aqueles fatores que, possivelmente, estando presentes na fase de ideia do empreendimento, estimularam os empreendedores a realmente formalizar os seus empreendimentos e passar para a fase seguinte que é a do início do empreendimento. A fase de início do empreendimento foi marcada pelos fatores ambientais expressos pela oportunidade, pela criatividade e pelos modelos de pessoas de sucesso que foram, de certa forma, marcantes na fase de início do empreendimento. Esses fatores relatados pelos entrevistados, além dos fatores pessoais, como a insatisfação com o trabalho anterior e o fato de ser demitido de uma empresa foram propulsores da fase de implementação do empreendimento. Na fase de implementação, são notadas as características sociológicas, como trabalho em equipes, influência da família, *networking* e modelos de pessoas de sucesso, como fatores determinantes nesta fase do empreendimento. Os entrevistados ainda ressaltaram os fatores ambientais, como a competição, os recursos utilizados e as políticas públicas, como características determinantes do modelo do processo empreendedor nesta fase. Na fase do crescimento, foram contemplados, pelos relatos dos entrevistados, as características pessoais de líder, gerente e de visão do empreendimento sendo estes os fatores que conduzem o empreendimento em sua fase de crescimento. As principais diferenças em relação ao modelo de Bygrave (2004) surgem a partir da concepção das fases da maturidade e da pós-maturidade vividas pelo empreendimento e por seu empreendedor. O modelo contempla os fatores organizacionais definidos pelos entrevistados, tais como: a estratégia do empreendedor, a estrutura que o empreendedor adquiriu após o crescimento do seu empreendimento, a cultura organizacional que o empreendedor conseguiu adaptar ao seu empreendimento, aliados à estabilidade e à eficiência que o empreendimento possui no mercado em que atua. Todos essas características citados podem ser alinhados com os fatores do ambiente do empreendimento, tais como: competidores, clientes e fornecedores que o empreendimento possui, além das relações com instituições financeiras para a manutenção do crescimento do empreendimento para que o mesmo possa ser mantido em constante crescimento e permanência nas fases de maturidade e de pós-maturidade, conforme sugerido pelo modelo criado pelo pesquisador em adaptação ao modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004).

## 6. REFERÊNCIAS

- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods.** Boston: Allyn and Bacon, 1982
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Eds.). **The portable MBA in entrepreneurship.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa.** São Paulo: Cultura, 2008.
- FILION, L. J. From entrepreneurship to entrepreneurship. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE. 1997. **Proceedings...** Winsconsin: Usasbe, 1997.
- GARTNER, W. B. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 14, n. 1, p. 27-38, 1989.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório global.** 2011.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A.; **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LEZANA, Á. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas.** Florianópolis: UFSC, 1996.
- MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial.** Relatório final de pesquisa. Boston: MSI, 1999. n. 1
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MULLHOLLAND, R. Approaches to entrepreneurship research. CANADIAN COUNCIL FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP. ANNUAL CONFERENCE, 11.,1994. Winnipeg. **Proceeding....** Winnipeg: CCSBE, 1994.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SOUZA NETO, B. Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesão brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, 2001.
- THOMPSON, J. L. The word of the entrepreneurship a new perspective. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WEST, G. P. Connecting level of analysis in entrepreneurship research. In: STEYART, C.; HJORTH, K. **New movements in entrepreneurship.** Londres: Edward Elgar, 2003. p. 45-63.
- WORTMAN JR, M. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. **Journal of Management, Georgia**, v. 13, n 2, p. 259-279, 1987.