

## Empreendedorismo e Gestão de Negócios: Análise de Uma Possível Convergência

**Autoria:** Thiago Cavalcante Nascimento, Anderson de Barros Dantas, Claudia Maria Milito

### RESUMO

O presente artigo busca analisar possíveis convergências entre o perfil empreendedor e o uso de ferramentas administrativas, em um determinado grupo de empresários. Dessa forma, o estudo seguiu uma abordagem quantitativa sendo caracterizado como descritivo, onde foram aplicados 385 questionários com proprietários de micro e pequenas empresas de acordo com o critério de acessibilidade. O trabalho de campo foi estratificado entre empresas comerciais, industriais e de serviços garantindo uma margem de erro de 5% para um nível de confiança de 95%. A estrutura do instrumento de coleta de dados foi desenhada em três partes: características sócio-demográficas; características empreendedoras, baseadas no estudo de Nascimento Jr (2005) e conhecimento e uso de ferramentas de gestão. As conclusões indicam que os empresários se percebem empreendedores de uma maneira relativamente diferente aos constructos originais. No entanto, verificou-se que esses mesmos empresários fazem pouco uso das ferramentas de gestão, apesar da constatação objetiva de sua permanência no mercado.

### 1. Introdução

A importância do empreendedor e seu papel no atual cenário econômico e social é inquestionável. O número de pesquisas abordando as complexidades que formam este ser e o impacto causado por ele crescem constantemente. Na mesma proporção seguem o número de estudos que buscam um padrão comportamental para os empreendedores investigando suas principais características comportamentais (KISTRIANSEN E INDARTI, 2004; NASCIMENTO JR, 2005; BARRETO ET AL, 2006). Em decorrência do papel desempenhado por estas pessoas o *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2006) afirma que os países que proporcionam o desenvolvimento da atividade empreendedora apresentam níveis mais elevados de competitividade devido à inovação, aplicação de tecnologia e criação de novos mercados.

No Brasil, a figura do empreendedor está normalmente atrelada ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas que segundo o IBGE (2003) contribuem para o desenvolvimento econômico do país amortecendo o desemprego de uma grande parcela da população com níveis de qualificação menos elevados. Nessa perspectiva Mazzarol et al (1999) afirmam que os empreendedores têm criado milhares de novos negócios a cada ano e que enquanto grandes empresas têm instituído políticas de *downsizing*, a criação de empregos e o desenvolvimento econômico tem se tornado responsabilidade dos empreendedores.

Apesar de ter sua importância reconhecida no que diz respeito ao desenvolvimento de novos negócios, a atividade empreendedora no Brasil está, muitas vezes, direcionada a um meio de sobrevivência, ou seja, uma alternativa de geração de emprego e renda também conhecido como empreendedorismo por necessidade (GEM, 2006; ALMEIDA E BENEVIDES, 2005; CÂMARA ET AL., 2005; BARRETO ET AL, 2006; NASCIMENTO JR., DANTAS E SANTOS, 2005). Diante deste cenário verifica-se que a figura do empreendedor brasileiro é bastante divergente da proposta por McClelland (1961), onde a principal característica do empreendedor bem sucedido é sua auto-realização.

As características empreendedoras e a vontade de abrir um negócio próprio não são suficientes para se tornar competitivo e se manter no mercado. Para Ferraz e Dornelas (2006) o processo empreendedor é constituído de quatro etapas, das quais apenas a primeira está relacionada com a intenção empreendedora. Os próximos passos implicam no uso de ferramentas gerenciais.

Desta forma, o objetivo do presente trabalho é analisar possíveis convergências entre o perfil empreendedor e o uso de ferramentas administrativas, em um determinado grupo de empresários.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Empreendedorismo

Apesar de ser considerado por muitos um fenômeno recente, o empreendedorismo vem sendo abordado com relevância pelas teorias de economistas, comportamentalistas e, mais recentemente, pelos pensadores da administração. Diante disto Dutra e Previdelli (2003) afirmam que manifestações empreendedoras remontam às práticas mercantis, como as dos fenícios e árabes, as quais proporcionaram o crescimento e desenvolvimento econômico da maioria dos continentes civilizados.

Nesse contexto, Dornelas (2001) sugere que o primeiro exemplo de empreendedor poderia ser relacionado a Marco Pólo, quando este assinou um contrato para vender mercadorias de outro homem, assumindo papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais, na tentativa de estabelecer uma rota comercial para o Oriente.

No século XVIII surge a primeira definição de empreendedor, que segundo Pereira e Costa (2006), foi dada por Cantillon, referindo-se àqueles que compravam matéria prima e as vendiam a terceiros, identificavam uma oportunidade de negócios e, além de lidar com a inovação, investiam seus próprios recursos e corriam riscos. Nesta linha de raciocínio Cantillon foi pioneiro na defesa do empreendedor no cenário econômico, segmentando suas teorias em três classes: os empreendedores, os proprietários de terra e os trabalhadores, considerando os empreendedores os responsáveis pelas mudanças e pelo desenvolvimento do sistema produtivo (NASCIMENTO JR., DANTAS E SANTOS, 2005).

De acordo com Drucker (1987) o economista francês Jean-Baptiste Say, por volta de 1800, considerava o empreendedor como aquele que transferia recursos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Guimarães (2004) diz que Say é considerado o pai do empreendedorismo e que juntamente com Cantillon considerava o empreendedor a pessoa que aproveitava oportunidades com o objetivo de obter lucro e assumir riscos, além de associar o empreendedor à inovação.

No entanto, o empreendedorismo realmente se difundiu através dos escritos do economista austríaco Joseph A. Schumpeter (GUIMARÃES, 2004; DUTRA E PREVIDELLI, 2003; PEREIRA E COSTA, 2006). Schumpeter foi o responsável por implantar o papel da inovação no processo empreendedor e a figura do empresário inovador como fenômeno fundamental para o desenvolvimento econômico, onde a destruição criativa ocorreria se as estruturas de mercado fossem destruídas pela entrada competitiva de novas combinações inovadoras que impulsionassem a evolução dinâmica da economia (CORDEIRO E MELLO, 2006).

Schumpeter também estava interessado no papel do empreendedor como motor do sistema econômico, detector de oportunidades, criador de empreendimentos, e como aquele que corre riscos (GUIMARÃES, 2004). A partir deste cenário, a figura do empreendedor começou a ganhar destaque em outras áreas do conhecimento, principalmente na escola dos comportamentalistas, que deram início aos estudos das características, ou seja, do perfil dos então chamados empreendedores.

Um dos estudos mais importantes sobre o perfil empreendedor surgiu na década de 1960, quando David C. McClelland, identificou nos empreendedores bem-sucedidos um elemento psicológico crítico, denominado por ele de motivação da realização ou estímulo para

melhorar. Pesquisas indicam que o empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal, e as características empreendedoras fazem com que trabalho e prazer andem juntos (DOLABELA, 1999a). McClelland é citado por muitos pesquisadores, como Santos (2004), Longen (1997), Cielo (2001), entre outros, como o autor que deu o ponto de partida para avaliar as características psicológicas dos empreendedores.

Segundo Tavares e Lima (2004), os economistas associam os empreendedores à inovação, como se fossem forças direcionadas para o desenvolvimento. Enquanto isso, os comportamentalistas atribuem ao empreendedor características como criatividade, persistência e liderança.

Ainda nesta perspectiva, é importante salientar que, apesar de inúmeras pesquisas na área, o campo do empreendedorismo é bastante extenso e conflitante, principalmente quando se tenta rotular ou definir a figura do empreendedor. Isto ocorre pelo fato de o empreendedor aparecer em uma infinidade de situações, dificultando a criação de uma definição, que apesar de inúmeros teóricos já o terem feito, ainda não conseguiram contemplar com todas as suas particularidades (SALES E SOUZA NETO, 2004).

## 2.2. Comportamento Empreendedor

Os estudos direcionados à análise do comportamento empreendedor são, na maioria das vezes, desenvolvidos sob a ótica comportamentalista, com base nos estudos desenvolvidos por David C. McClelland (1961).

O empreendedor é aquela pessoa capaz de criar uma visão, persuadir terceiros, atrair sócios, envolver colaboradores, convencer investidores, desenvolver pessoas com energia e perseverança. Além de tudo possui a paixão para construir algo do nada, ao acreditar que pode colocar a sorte a seu favor ao assumir esta mesma sorte como decorrência do trabalho árduo, entendendo que ela faz parte do trabalho duro (DOLABELA, 1999b).

Ao avançar em tal perspectiva, Filion e Dolabela (2000) afirmam que o empreendedor se configura como um sujeito atento aos acontecimentos com o intuito de traçar diretrizes, corrigir rumos e, desta forma, atingir os espaços por ele almejados. Em suma, o empreendedor se mantém permanentemente alerta aos mínimos sinais de mudanças face à consciência do grande impacto que elas podem vir a assumir tanto em seus negócios quanto em suas vidas. Os autores assumem que o comportamento empreendedor faz parte de um processo que comporta várias dimensões da vida e admite diferentes escolhas.

Filion e Dolabela (2000, p.25) ainda definem empreendedor como “uma pessoa que empenha toda a sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando uma empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente”. Dornelas (2001, p.19) complementa esta definição, afirmando que “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.”

Neste caminho, surgem alguns conflitos em relação aos “pré-requisitos” definidos para o empreendedor, ou seja, em relação às características que formam o potencial empreendedor.

O estudo de McClelland (1961), o precursor desse tipo de análise, é considerado um dos mais relevantes, no que diz respeito à determinação das características empreendedoras. Em seu trabalho o pesquisador considerou que as principais variáveis relacionadas ao comportamento empreendedor dizem respeito à busca por oportunidades, busca por informação, comprometimento, persistência, capacidade de planejamento, autoconfiança, assumir riscos calculados e poder de persuasão.

Já no estudo realizado por Kristiansen e Indarti (2004), foram consideradas como características empreendedoras a intenção empresarial, a necessidade de realização, a busca por informação, o locus de controle e a eficácia própria.

Em relação ao contexto brasileiro, Paiva Jr., Leão e Mello (2003) realizaram um estudo onde as competências associadas aos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor encontradas foram: competências de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, comprometimento e competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal.

Em estudo realizado por Nascimento Jr. (2005) foi considerado que as características que formam o potencial empreendedor são: iniciativa, tenacidade, capacidade de planejamento, autoconfiança, capacidade de decisão e criatividade.

Como pode ser visto, ainda não foi possível estabelecer uma convergência científica que determine perfil ideal de um empreendedor. Segundo Pereira e Costa (2006) isto ocorre devido a inúmeros fatores que podem estar relacionados ao nível de escolaridade, a religião, a cultura familiar, a experiência profissional, entre outros.

Mesmo sem conotações determinísticas, estas características contribuem para a identificação e a compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso (DOLABELA, 1999a).

O desenvolvimento de métodos de avaliação que busquem uma maior clareza e objetividade ao caracterizar o perfil empreendedor podem ser úteis para os diversos atores envolvidos nos processos de inovação organizacional, crescentemente requeridos pela sociedade.

### **2.3. Condicionantes para Sobrevivência de Empreendimentos**

De acordo com Dolabela (1999b) existem duas formas para se empreender: através da pequena empresa e através do auto-emprego. Para o autor o empreendedorismo através das pequenas empresas foi percebido inicialmente na Inglaterra, através de grupos de pesquisa formados para estudar a importância da pequena empresa na economia após a Primeira Guerra Mundial. “Sem desqualificar a inegável contribuição das grandes empresas, as micro e pequenas empresas ajudam a preservar a saúde da economia de mercado, dificultando o surgimento de cartéis, monopólios ou oligopólios.” (DUTRA E PREVIDELLI, 2003).

As MPE's constituem uma alternativa para uma pequena parcela da população que tem condições para abrir seu próprio negócio, ajudando no crescimento e desenvolvimento do país, já que age como uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente no país, geralmente com pouca qualificação. (IBGE, 2003).

Apesar de sua importância no contexto empresarial moderno, as micro e pequenas empresas são vítimas de altos índices de mortalidade, isto ocorre como consequência de fatores como a conjuntura econômica, políticas públicas que desfavorecem o micro e pequeno empresário, falta de logística operacional e falhas gerenciais (SEBRAE, 2004).

O estudo constatou que cerca de 470 mil novas empresas são abertas por ano no Brasil, mas cerca de 60% não conseguem ultrapassar o quarto ano de vida, graças a quatro fatores determinantes: falhas gerenciais (falta de capital de giro, problemas financeiros, local inadequado e falta de conhecimentos gerenciais); causas econômicas conjunturais (falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país); logística operacional (instalações inadequadas e falta de mão-de-obra qualificada) e políticas públicas e arcabouço local (falta de crédito bancário, problemas com a fiscalização, carga tributária elevada e outras razões). Este estudo ainda indica que entre as características que se relacionam às falhas gerenciais na condução dos negócios, razões como descontrole do fluxo de caixa, situações de alto

endividamento e falhas no planejamento inicial são fatores cruciais para o fracasso dessas micro e pequenas empresas.

Diante de cenários como este Almeida e Benevides (2005) afirmam que existe a errada cultura de que para ser um empreendedor de sucesso não é necessário possuir muitas habilidades e conhecimentos, esquecendo que as complexidades das organizações atuais exigem treinamento e desenvolvimento de habilidades específicas, o que faz com que estas empresas sejam levadas, muitas vezes, ao fracasso de forma muito rápida.

Em contraponto a essa visão, o estudo de Ferraz e Dornelas (2006, p. 15) concluiu que “vários dos empreendedores bem-sucedidos de hoje não planejaram seu negócio no início e mesmo assim conseguiram vencer”.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados, em forma de questionário, estruturado em 3 partes distintas: Características sócio-demográficas e contexto individual, características comportamentais e habilidades gerenciais.

A primeira parte segue o modelo proposto por Kristiansen e Indarti (2004) no que diz respeito aos fatores demográficos e características pessoais e acrescenta outras variáveis à discussão, como o que o motivou a abertura do próprio negócio e o fator determinante para o ingresso no ramo atual.

A segunda parte do questionário é composta por um instrumento de avaliação do potencial empreendedor, derivado do EMPRETEC/MSI e de Kristiansen e Indarti (2004), adaptado por Nascimento Jr. (2005). O instrumento é composto por 6 constructos divididos em 26 variáveis como é possível verificar no quadro a seguir:

**Quadro 01 – Constructos e variáveis sobre características comportamentais**

Capacidade de Decisão	CD1	Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me medir.
	CD2	Tomo decisões sem perda de tempo.
	CD3	Se necessário, posso me decidir rapidamente. Em geral minha decisão mostra-se correta.
	CD4	Se for necessário decidir, eu decido e não me arrependo depois.
Capacidade de Planejamento	CP1	Quando começo uma tarefa ou um projeto, coeto todas as informações que vou necessitar dispor.
	CP2	Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.
	CP3	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.
	CP4	Planejo dividindo tarefas de grande porte em sub-áreas e com prazos definidos.
Tenacidade	TE1	Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.
	TE2	Se algo se interpõe entre o que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.
	TE3	Insisto várias vezes até conseguir que as pessoas façam o que desejo.
	TE4	Se determinado método para resolver um problema não der certo, recorro a outro.
	TE5	Empenho-me até atingir minhas metas e objetivos.
Criatividade	CR1	Sempre encontro maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato.
	CR2	Gosto de imaginar maneiras criativas e inovadoras de fazer as coisas.
	CR3	Sempre procuro imaginar e criar uma vantagem a mais no meu serviço ou produto.
	CR4	Na minha empresa procuro sempre criar produtos ou serviços a partir do que já existe.
Iniciativa	IN1	Faço coisas antes de ser solicitado ou ser forçado pelas circunstâncias.
	IN2	Aproveito oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

	IN3	Caso veja um empresário que eu gostaria de conhecer, dirijo-me a ele e estabeleço contato.
	IN4	Sempre atuo para expandir meu negócio para novas áreas produtos ou serviços.
Autoconfiança	AC1	Mesmo quanto estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança.
	AC2	Acredito que posso ser bem sucedido em qualquer atividade que me proponha a executar.
	AC3	Tenho certeza que posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.
	AC4	Mantenho-me firme em minhas opiniões, mesmo quando outras pessoas a elas se opõem energicamente.
	AC5	Sempre acredito na minha capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: elaborado a partir de Nascimento Jr. (2005)

Estas variáveis se encontram em uma escala de dois extremos que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, também conhecida como escala de *likert* (MALHOTRA, 2006).

A terceira parte do questionário é composta de 8 constructos, cada um deles com 5 variáveis relacionadas a ferramentas administrativas numa escala de 1 a 5 onde o número 1 representa “desconheço a ferramenta” e o número 5 faz alusão à “utilização diária da mesma”. Os constructos analisados nesta parte são, respectivamente, sistemas de informação, planejamento estratégico, *marketing*, administração financeira e orçamentária, administração de recursos humanos, organização, sistemas & métodos, gestão da qualidade e administração de recursos materiais e patrimoniais.

#### Quadro 02 – Constructos e variáveis sobre ferramentas de gestão

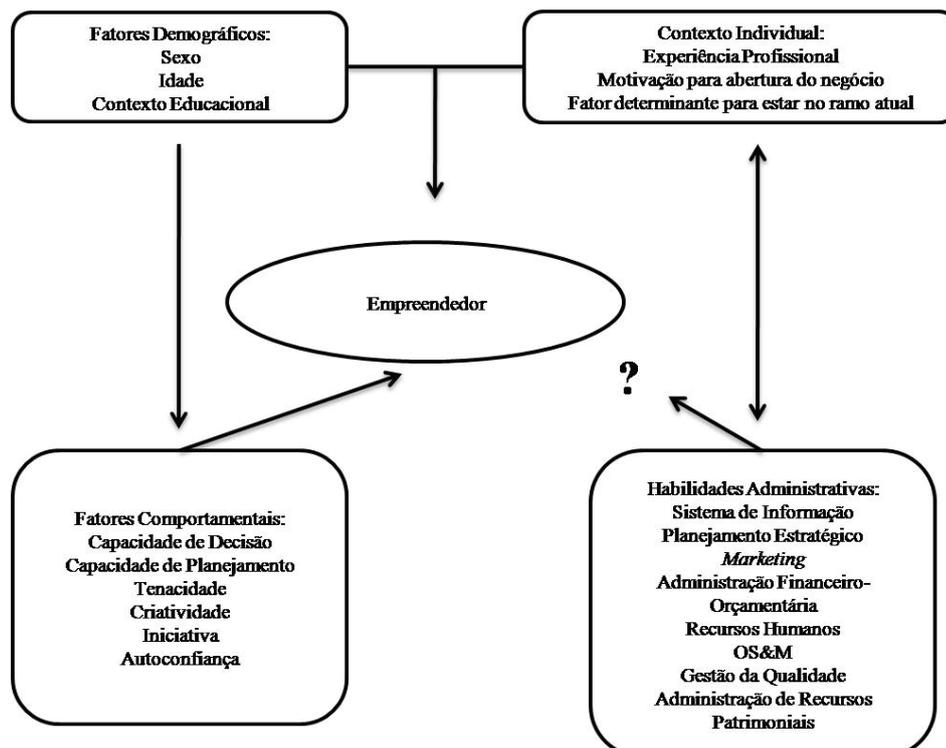
Constructos	Variáveis
Sistemas de Informação	Editores: texto, planilhas e apresentação
	Internet
	Intranet
	Softwares de gestão
	Banco de dados
Planejamento Estratégico	Definição da visão da empresa
	Formulação de metas
	Planos de ação
	Plano de negócios
	Análise de SWOT
Marketing	Produto (inovação, design, etc.)
	Publicidade e propaganda
	Análise dos canais de distribuição
	Análise de mercado
	Estratégias de precificação
Administração Financeiro-Orçamentária	Fluxo de caixa
	Análise demonstrativa de resultado e balanço patrimonial
	Cálculo de índices
	Sistemas de custos
	Planejamento orçamentário
Recursos Humanos	Treinamento / Capacitação

	Recrutamento / Seleção
	Avaliação de desempenho
	Pesquisa de clima
	Programa de benefícios
Organização, Sistemas e Métodos	Análise de Layout
	Quadro de distribuição do trabalho
	Formulação de procedimentos operacionais
	Fluxogramas
	Descrição de cargos
Gestão da Qualidade	Ferramentas para certificações ISO
	5's
	Melhoria contínua (MC)
	Medição de desempenho (MD)
	Controle estatístico da qualidade
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	Aquisição de materiais
	Controle de estoque
	Previsão de demanda / planejamento de produção
	Controle de inventário
	Utilização do modelo ABC

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, o modelo conceitual utilizado para o alcance dos objetivos do estudo ficou representado da seguinte forma:

Figura 01- Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

A pesquisa realizada teve natureza quantitativa e caráter transversal. O procedimento de amostragem foi o de estratificação de uma população infinita, composta de micro e pequenos empresários formais da cidade de Maceió, que totalizou 385 respondentes segmentados entre os setores comercial (48,83%), industrial (12,47%) e de serviços (38,70%). Para tal foi utilizada uma margem de erro de 5% para um nível de confiança de 95%.

Os dados foram coletados de acordo com o critério de acessibilidade e foram devidamente organizados e tabulados através do *software* SPSS – *Statistic Package for Social Sciences* 15.0 e a análise dos dados se deu através da estatística descritiva de três formas distintas: procedimentos de análise univariada de dados, bivariada e multivariada.

O processo de análise univariada apresenta uma visão global dos dados de acordo com a ordem das questões do instrumento de coleta de dados. Nesta seção, utilizou-se de técnicas estatísticas simples baseadas em uma única variável através de suas frequências e porcentagens enquanto a bivariada faz um cruzamento entre duas variáveis e procura verificar a existência de associação entre elas. Também foram realizados cruzamentos com o intuito de investigar a existência de associação entre as variáveis através do teste de qui-quadrado.

Em relação ao procedimento de análise multivariada, foi utilizada a técnica de análise fatorial confirmatória, com o intuito de avaliar se a percepção derivada das respostas dos empresários se configurava convergente com o modelo teórico utilizado.

Ao longo do processo de análise fatorial foi utilizado o método de determinação de fatores com base em *Eigenvalues* (Autovalores) superior a 1, pois segundo Malhotra (2006, p.554) “fatores com variância inferior a 1 não são melhores do que uma variável isolada, porque, devido à padronização, cada variável tem variância de 1”.

Além disto, foi utilizado o método dos componentes principais para a extração dos fatores, por se acreditar que o mesmo é adequado para a análise específica desenvolvida nos três instrumentos analisados. De acordo com o método dos componentes principais, a pressuposição da normalidade envolvida é relaxada evitando problemas com variáveis que não se mostram normalmente distribuídas (JONHSON, 1998).

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A pesquisa identificou que 54% dos entrevistados são do sexo masculino, 78% têm entre 25 e 51 anos e 72% têm pelo menos o ensino médio completo, demonstrando um nível de escolaridade razoável no ambiente em que a pesquisa foi realizada, considerando a média da população local. Outro dado importante é o de que aproximadamente 60% dos entrevistados possuem seus negócios a mais de 4 anos.

Quando a variável “sexo” é cruzada com a variável “faixa etária” e “grau de escolaridade” é possível identificar que em ambos os casos existe associação. Na primeira situação (“sexo” e “faixa etária”) constatou-se que existe uma tendência feminina em abrir negócios com idade inferior aos homens. Já o segundo cruzamento (“sexo” e “escolaridade”) indica uma leve tendência de que as mulheres possuem nível de escolaridade melhor que o dos homens. Também se constatou que a categoria com maior destaque em relação ao nível superior completo é a de pessoas com idade entre 25 e 33 anos.

Em relação à experiência foi possível verificar que 68,83% dos entrevistados já haviam tido experiência profissional em outras empresas e entre estas pessoas constatou-se que 54% trabalhavam na área de serviços, 38% no comércio e apenas 8% na indústria. Além disso, o teste de qui-quadrado indicou associação entre a experiência profissional anterior do empreendedor e a atual área de atuação da empresa. Essa informação coincide com o fato de que aproximadamente 44% dos entrevistados terem afirmado de que o fator determinante para o ingresso no ramo foi sua experiência, seguido por cerca de 33% que o fizeram porque

visualizaram uma oportunidade e 17% que o fez por influência da família. É importante salientar que também se constatou a existência de associação entre esta questão e o atual ramo de atuação.

Finalizando a discussão sobre os fatores demográficos e o contexto individual, foi constatado que quase 30% dos micro e pequenos empresários abriram seus negócios para obter independência enquanto que 16% afirmaram terem aberto suas empresas pelo que McClelland (1961) indica como fator determinante entre os empreendedores de sucesso, ou seja, a auto-realização. Apesar de estas informações indicarem uma propensão ao empreendedorismo por oportunidade, ainda é possível verificar que a segunda variável de maior destaque neste quesito foi justamente o desemprego com aproximadamente 24,5%.

Através do processo de análise fatorial foi possível separar e agregar variáveis que inicialmente apareciam distintas e, assim, obter uma visão geral das concepções prévias dos respondentes do instrumento de coleta de dados.

Inicialmente, foram realizados alguns testes para verificação de adequacidade da análise fatorial para, posteriormente, analisar as matrizes anti-imagem, de correlação e de covariância.

Segundo os resultados obtidos, todas as variáveis obedecem aos critérios exigidos para o procedimento de análise fatorial resultando em um KMO de 0,836 considerado elevado visto que a literatura considerada este teste adequado para um KMO superior a 0,5 (MALHOTRA, 2006).

Outros testes foram realizados como o teste de esfericidade de *Barlett* e a análise de significância. Onde foi possível verificar que o conjunto de dados analisado é significativo ao nível de 1% com um considerável número de correlações entre suas variáveis.

O total da variância explicada superou 55% e resultou na criação de 7 fatores de relacionamento para as 26 variáveis do instrumento de análise das características empreendedoras. No entanto, as variáveis “TE4”, “CR1”, “AC2” e “AC5” não se relacionaram com nenhum dos fatores criados e precisam ser analisadas individualmente dentro do contexto pesquisado.

**Quadro 03 – Variáveis do fator 1 – Foco na Realização das Tarefas**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
CP3	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	8,63	8,99	2,05
TE1	Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	9,24		1,49
TE5	Empenho-me até atingir minhas metas e objetivos.	9,26		1,50
AC1	Mesmo quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança.	8,83		2,00

Fonte: elaborado pelos autores

O primeiro fator obtido com o processo de análise fatorial reuniu 4 variáveis de 3 constructos originais distintos, o que já indica uma percepção diferente dos empresários em relação ao modelo de avaliação de comportamento empreendedor idealizado por Nascimento Jr (2005).

Esse fator foi o que se configurou como característica mais relevante dos empresários pesquisados, dado que foi dentre os fatores o que apresentou o maior escore médio e a menor dispersão nas respostas.

Através da análise deste fator, percebe-se que o empreendedor local é focado na realização de tarefas, podendo, eventualmente, atingir metas e objetivos. Ao caracterizar este fator como “foco na realização das tarefas”, obteve-se a percepção de que os entrevistados até podem estar estipulando metas, provavelmente de curto prazo, relacionadas com mero cumprimento das tarefas impostas pela rotina diária.

**Quadro 04 – Variáveis do fator 2 – Capacidade de Decisão**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
CD1	Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me medir.	7,68	7,42	2,97
CD2	Tomo decisões sem perda de tempo.	7,42		3,08
CD3	Se necessário, posso me decidir rapidamente. Em geral minha decisão mostra-se correta.	7,31		2,94
CD4	Se for necessário decidir, eu decido e não me arrependo depois.	7,26		3,16

Fonte: elaborado pelos autores

O segundo fator agrupou apenas as variáveis referentes à capacidade de decisão e conseqüentemente recebeu a mesma designação do constructo de origem.

**Quadro 05 – Variáveis do fator 3 – Capacidade de Planejamento**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
CP1	Quando começo uma tarefa ou um projeto, coeto todas as informações que vou necessitar dispor.	8,57	8,01	2,18
CP2	Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.	7,83		2,68
CP4	Planejo dividindo tarefas de grande porte em sub-áreas e com prazos definidos.	7,62		2,85

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao terceiro fator, obteve-se o agrupamento de 3 variáveis referentes à capacidade de planejamento dentre as 4 existentes no constructo original.

**Quadro 06 – Variáveis do fator 4 – Iniciativa**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
IN2	Aproveito oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	6,42	7,08	3,39
IN3	Caso veja um empresário que eu gostaria de conhecer, dirijo-me a ele e estabeleço contato.	6,80		3,38
IN4	Sempre atuo para expandir meu negócio para novas áreas produtos ou serviços.	8,02		2,71

Fonte: elaborado pelos autores

As variáveis relacionadas à iniciativa também deram nome a um fator devido a seu agrupamento no mesmo conjunto de dados, em relação ao constructo original. No entanto, uma das variáveis relacionadas ao tema não se agrupou no fator, tendo sido interpretada em outro contexto pelos componentes da amostra.

Esse fator obteve a média mais baixa dentre os fatores analisados e detém ainda a maior variabilidade, remetendo ao fato de que um grupo de empresários obteve pontuação bem inferior a média. Provavelmente os níveis mais baixos referentes à iniciativa estão relacionados com entraves burocráticos quanto a inter-relação empresa-governo, dificuldade de acesso a linhas de crédito e financiamento para o negócio, seja pela oferta escassa das instituições financeiras ou pela capacidade da própria empresa e, por fim, algumas conseqüências da cultura paternalista (por exemplo, estar sempre aos cuidados de alguém ou do Estado e atuar sempre a partir de comandos).

**Quadro 07 – Variáveis do fator 5 – Auto-referência**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
TE3	Insisto várias vezes até conseguir que as pessoas façam o que desejo.	7,24	7,34	3,21
IN1	Faço coisas antes de ser solicitado ou ser forçado pelas circunstâncias.	7,63		2,75
AC3	Tenho certeza que posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	7,16		3,01

**Fonte:** elaborado pelos autores

O quinto fator obtido através do processo de análise fatorial se assemelha ao primeiro no que diz respeito ao agrupamento de variáveis de diferentes constructos.

Após análise, este fator recebeu o nome de auto-referência, como resultado de um agrupamento de variáveis que indica falta de abertura para o que os outros pensam, dificuldade de delegar tarefas, egocentrismo e certo grau de paternalismo ainda presente na cultura local.

**Quadro 08 – Variáveis do fator 6 – Criatividade**

Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
CR2	Gosto de imaginar maneiras criativas e inovadoras de fazer as coisas.	8,84	8,65	2,06
CR3	Sempre procuro imaginar e criar uma vantagem a mais no meu serviço ou produto.	8,86		1,92
CR4	Na minha empresa procuro sempre criar produtos ou serviços a partir do que já existe.	8,25		2,37

**Fonte:** elaborado pelos autores

O sexto fator, denominado “Criatividade” reuniu 3 das 4 variáveis presentes no constructo original. É possível verificar que as variáveis destes constructos estão relacionadas ao desenvolvimento de algo novo, inovador. Características determinantes para a sobrevivência de uma empresa nos dias de hoje.

**Quadro 09 – Variáveis do fator 7 – Convicção**

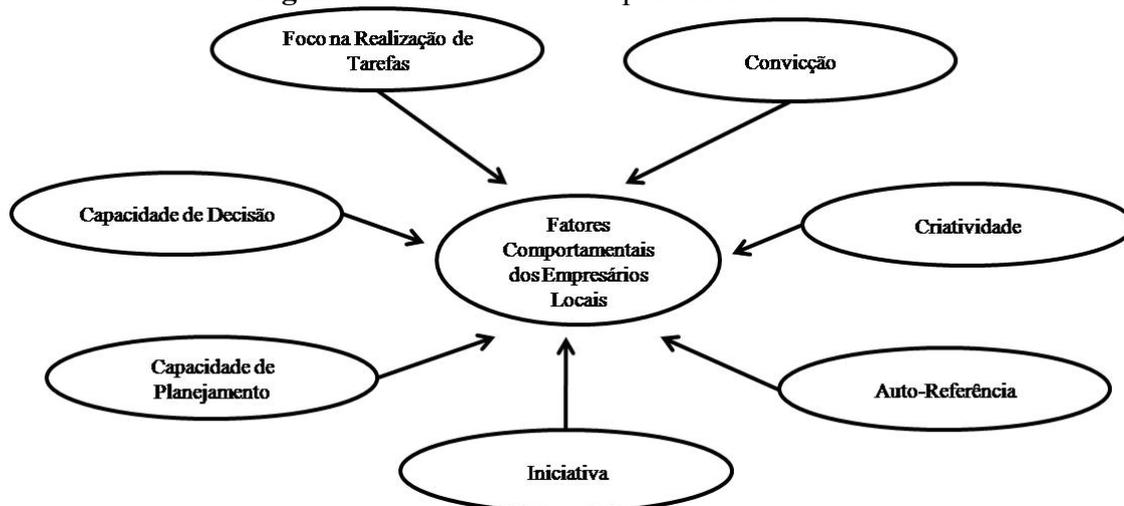
Constructo de Origem	Variável	Média	Média Global	Desvio Padrão
TE2	Se algo se interpõe entre o que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	8,62	8,41	2,19
AC4	Mantenho-me firme em minhas opiniões, mesmo quando outras pessoas a elas se opõem energicamente.	8,20		2,48

**Fonte:** elaborado pelos autores

O último fator obtido recebeu o nome de “Convicção”, pois sua análise indicou que o empreendedor local tem grande dificuldade em mudar de idéia, seja em nível de opinião ou de execução. Talvez por isso ele se mostre tão centrado em si mesmo como foi verificado no fator “auto-referência”.

Em resumo, o modelo comportamental obtido com base na auto-percepção dos micro e pequenos empresários locais é visualizado da seguinte forma:

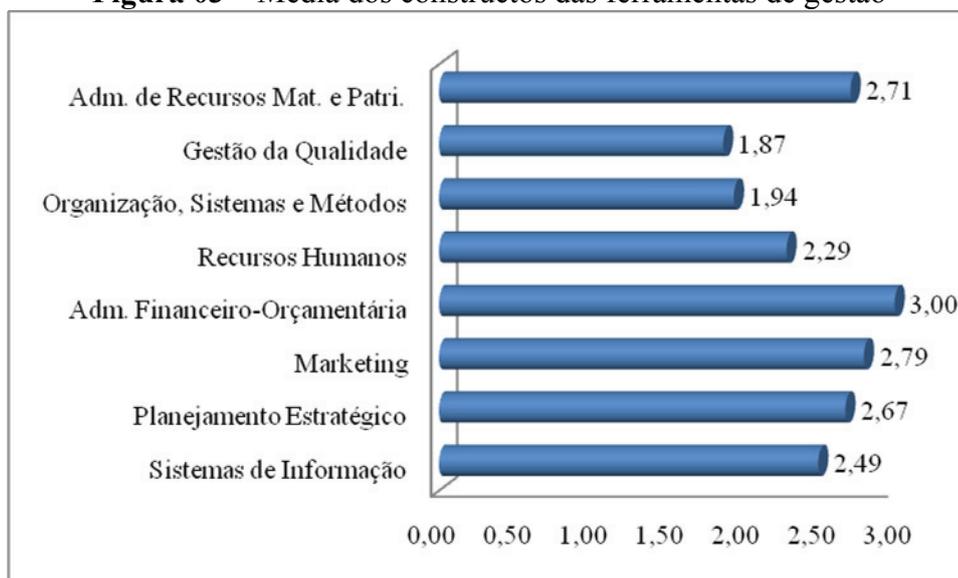
**Figura 02 – Resultados comportamentais obtidos**



Fonte: elaborado pelos autores

Com relação ao conhecimento e uso das ferramentas administrativas, verificou-se que os micro e pequenos empresários não as utilizam de forma freqüente ou até desconhecem a existência de algumas delas.

**Figura 03 – Média dos constructos das ferramentas de gestão**



Fonte: Elaborado pelos autores

O constructo que obteve os melhores resultados em relação ao conhecimento das ferramentas de gestão foi o que tratava de ações ligadas à administração financeiro-orçamentária com média igual a 3. É relevante ressaltar que o número “3” é o valor da mediana desta escala, o que significa dizer que todos os constructos ficaram abaixo desta mediana com exceção deste.

Vale lembrar que alguns pontos da atividade financeiro-orçamentária, como a demonstração de resultado do exercício, é uma obrigação legal para qualquer tipo de empresa, que precisa ter um profissional da área contábil que responda pelos controles internos da empresa. Assim, boa parte destas respostas podem não refletir a importância atribuída pelos empresários com o acompanhamento constante desse tipo de atividade para a qualidade do gerenciamento do negócio.

Ter escores muito baixos no uso de ferramentas da gestão da qualidade e de OS&M reforça a tese de que o “foco na realização de tarefas”, como fator percebido, é praticado de maneira não sistemática, obedecendo mais a improvisação, o que não favorece ao trabalho de estruturação da organização com vistas ao crescimento do negócio.

Retomando a análise em cima dos fatores “convicção” e “auto-referência” os resultados sugerem que se tratam de posicionamento em torno de ‘caprichos pessoais’, pois não estão embasados por ferramentas administrativas que dêem suporte a sustentação do negócio no longo prazo.

Ao mesmo tempo em que os escores da percepção empreendedora como “capacidade de decisão”, “capacidade de planejamento” e “iniciativa” obtiveram um posicionamento mediano relativamente alto, de forma contraditória as ferramentas de planejamento estratégico e sistema de informação aparentam fragilidade quanto ao conhecimento e uso no público pesquisado.

Para finalizar essa análise, sem a pretensão de ter esgotado todas as associações possíveis, destaca-se a incoerência entre uma auto-percepção elevada do fator “criatividade” em contraposição ao uso pouco freqüente de ferramentas na área de *marketing*. Afinal, o próprio diagnóstico em termos dos cinco P’s favorece a ação criativa em torno dos produtos e serviços da organização.

## 5. Considerações Finais

O artigo objetivou analisar possíveis convergências entre o perfil empreendedor e o uso de ferramentas administrativas, em um determinado grupo de empresários.

O trabalho conclui que existe uma atividade empreendedora consolidada na população pesquisada, pois aproximadamente 60% dos entrevistados já se encontram no mercado há mais de 4 anos. Era de se esperar, portanto, que houvesse características empreendedoras associadas ao uso de ferramentas administrativas. No entanto, os resultados evidenciam que apesar dos empresários se percebem como detentores de fortes características empreendedoras, eles próprios afirmam fazer pouco uso das ferramentas administrativas.

Portanto, não se pode verificar uma convergência entre o perfil empreendedor e o uso de ferramentas administrativas no grupo pesquisado.

Apesar da pesquisa não ser passível de generalização, pode-se apontar algumas questões relevantes a respeito das conclusões que podem sinalizar para análises futuras: 1) os empreendimentos que compuseram a amostra talvez não sejam sustentáveis no longo prazo; 2) o sucesso de um empreendimento pode não estar atrelado ao conhecimento e/ou utilização dos instrumentos de gestão, preconizados pela literatura; 3) outros fatores não pesquisados nesta investigação, tais como forças políticas, elementos do ambiente externo, reserva relativa de mercado, entre outros; 4) o uso da intuição ou experiência técnica de outros empregos, representando alguma ferramenta que os empresários não conseguem associar aos conceitos teóricos.

## 6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, D.R.; BENEVIDES, T. M. **Perfil do micro e pequeno empresário que busca desenvolver a cultura empreendedora – o caso de um município baiano.** Anais do XXIX ENAMPAD, Brasília, 2005.
- BARRETO, R. R.; OLIVEIRA, E. S.; DANTAS, A. B.; SANTOS, P. C. F. **Potencial empreendedor: uma comparação sob três metodologias.** Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Fortaleza, 2006.
- CÂMARA, S. F.; FREITAS, A. A. F.; TIMBÓ, D. B. P.; RODRIGUES, P. M.;

- ALBUQUERQUE, M. M. B. OLIVEIRA JR., J. B. A. C. **Os empreendedores e as atividades organizacionais: analisando o processo cognitivo e as práticas administrativas em pequenos negócios.** Anais do XXIX ENAMPAD, Brasília, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5 ed. Prentice Hall: São Paulo, 2002.
- CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: Uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Florianópolis, 2001.
- CORDEIRO, A. T.; MELLO, S. C. B. **Rupturas, Permanências e Resignificações na Estrutura Discursiva do Empreendedorismo.** Anais do XXX ENAMPAD, Salvador, 2006.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor.** 2. ed. São Paulo: Ed. De Cultura, 1999b.
- \_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. **Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor.** Anais do XXVII ENAMPAD, Atibaia, 2003.
- FERRAZ JR, C. C. P; DORNELAS, J. **Comportamento do empreendedor brasileiro: mitos e fatos.** Anais do XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresa. Salvador, 2006.
- FILION. L. J.; DOLABELA, F.; e seus colaboradores. **Boa idéia! E agora: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil. 2006 – Curitiba 2007.**
- GUIMARÃES, T. B. C. **Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo.** Anais do XXVIII ENAMPAD, Curitiba, 2004.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços.** Rio de Janeiro, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004.** Rio de Janeiro, 2006.
- JOHNSON, D. E. **Applied Multivariate Methods for Data Analysts.** United States: Duxbury Press, 1998.
- KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. **Entrepreneurial intention among Indonesia and Norwegian students.** *Journal of Enterprising Culture.* v. 12, n. 1, p. 55-78, march, 2004.
- Lei complementar nº 123 – Nova Lei das Micro e Pequenas Empresas. Brasília: 2006.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis, 1997.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAZZAROL, T.; VOLERY, T.; DOSS, N.; THEIN, V. **Factors influencing small business start-ups: a comparison with previous research.** *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research.* v. 5. n. 2. 1999.
- McCLELLAND, D. **The Achieving Society,** Princeton, New Jersey: Nostrand, 1961.
- NASCIMENTO JR., O. R.. **Potencial empreendedor do empresário alagoano: proposição e validação de um instrumento.** Qualificação de Mestrado. Mestrado de Administração. Maceió, março de 2005.
- NASCIMENTO JR., O. R.; DANTAS, A. B.; SANTOS, P. C. F. **Prospecção do potencial**

**empreendedor: validação de uma proposta metodológica.** Anais XXIX ENAMPAD, Brasília, 2005.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. **Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido.** Anais do XXVII ENAMPAD, Atibaia, 2003.

PEREIRA, C. E. C., COSTA, A. C. S. **Potencial empreendedor dos alunos do ensino médio em escolas públicas e privadas de Maceió.** Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Fortaleza, 2006.

SALES, A. H. L.; SOUZA NETO, S. P. **Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas do Brasil.** Anais do XXVIII ENAMPAD. Curitiba, 2004.

SANTOS, P. C. F. **Potencial empreendedor: comparação prática das metodologias MSI/MCBER e de Grande em alunos de escolas superiores de Maceió.** Monografia para Ascensão Professor Adjunto pela Universidade Federal de Alagoas. Maceió, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Brasília: Sebrae 2004.

TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. **Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora.** Anais do XXVIII ENAMPAD. Curitiba, 2004.