

## **Comportamento Empreendedor do Gerente-Proprietário Influenciando na Vantagem Competitiva de uma Empresa Varejista de Médio Porte.**

Autoria: Francisco Antonio Barbosa Vidal, Joselias Lopes dos Santos Filho

**Resumo:** O objetivo do artigo é analisar as características do comportamento empreendedor do gerente-proprietário de uma empresa varejista de médio porte, do segmento de bijuterias, que tiveram impacto no nível da competitividade de seu negócio. Para McClelland (1961), a motivação de realização e características comportamentais são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. A pesquisa realizada foi qualitativa, do tipo exploratória. Utilizou-se a história de vida como técnica de captação de dados. Para análise dos resultados, aplicou-se o método qualitativo das práticas discursivas, que, de acordo com categorias analíticas referentes ao objeto de estudo, propiciou a interpretação da dialogia entre as falas do empresário, facilitando a identificação de características relevantes de seu perfil comportamental como empreendedor e suas influências nos resultados do negócio. Constatou-se através deste estudo, que as estratégias de mercado, o posicionamento da marca e as políticas de crescimento do negócio investigado receberam influência do comportamento empreendedor do empresário. Concluiu-se, ainda, que a capacidade do empresário de aglutinar forças sinérgicas num contexto econômico competitivo está interligada ao movimento de seu ser e aos comportamentos que manifesta.

### **Introdução**

Desde que o empreendedor se tornou conhecido como agente fundamental para a viabilização de um negócio, bem como propulsor do desenvolvimento econômico, alguns estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

De acordo com David McClelland (1961), a motivação de realização e características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos, e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. O autor afirma que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças ambientais com relação às oportunidades econômicas, e descreve o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura motivacional. Segundo seus estudos, corroborados por muitas pesquisas e experimentos, que utilizaram um teste de avaliação motivacional - o *T.A.T (Thematic Aperception Test)* e testes de resolução de problemas, o indivíduo empreendedor possui uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a necessidade de realização.

No Brasil, tem tornado-se cada vez mais frequente a ocorrência de eventos que situam como objeto central para discussão o tema pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo, verifica-se que esta preocupação não se tem restringido somente ao âmbito regional ou nacional, mas tem sido ampliada por todo mundo. Neste contexto, a seguinte questão é levantada: o resultado atitudinal do empresário, isto é, proveniente do comportamento empreendedor, influencia no nível da competitividade de um negócio? Este estudo além de aprofundar o conceito de empreendedorismo, considerado a revolução silenciosa do século XXI, amplia o debate sobre a influência do comportamento empreendedor do empresário nos resultados de seu negócio. Na tentativa de encontrar argumentos para tal premissa, realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, em uma empresa varejista do segmento de bijuterias que apresentou um crescimento de participação de mercado nos últimos quatro anos, chegando atualmente a ser um dos líderes de seu setor no Estado do Ceará. Assim, definiu-se como

objetivo geral deste artigo, conhecer o comportamento do gerente-proprietário de um empreendimento varejista e seus impactos no nível de competitividade do negócio.

E para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil empreendedor do gerente-proprietário de uma empresa bem-sucedida no segmento varejista de bijuterias;
- Analisar a importância dos fatores que caracterizam a personalidade empreendedora e seus impactos no sucesso do negócio;
- Contribuir para o aprimoramento dos estudos sobre empreendedores enfatizando que qualidades pessoais devem ser buscadas por aqueles que desejam abrir o seu próprio negócio.

O presente artigo está assim dividido :inicialmente faz-se um aporte teórico sobre empreendedorismo, abordando a dialogia entre as falas dos autores, definições e características dos empreendedores, estudos sobre nível de empreendedorismo em diferentes países, perfis e padrões do comportamento empreendedor e empreendedorismo alinhado à estratégia do negócio; segue-se a explanação da metodologia da pesquisa que, através dos métodos da história de vida, das práticas discursivas e da aplicação adaptada do *T.A.T ( Thematic Aperception Test)*, possibilitou a avaliação do perfil empreendedor do gerente-proprietário de acordo com as dez características pessoais empreendedoras pesquisadas por McClelland ( 1961), e seus impactos nos resultados do negócio; a apresentação da empresa pesquisada e o processo interpretativo dos resultados da investigação são apresentados na seção subsequente; por fim, incorporam-se as considerações concludentes do estudo e seus possíveis desdobramentos e contribuições e as referências bibliográficas que permitiram a fundamentação teórica requerida pela análise.

### **Empreendedorismo: dialogia entre as falas dos autores**

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

Jeffry Timmons, 1990

De acordo com Filion( 1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

O economista Shumpeter( 1982, p.60 ) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. ( SHUMPETER apud DEGEN, 1989,p.1).

Drucker (1992), analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o

autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Quando o economista francês J. B. Say cunhou a expressão *entrepreneur* há 200 anos, ele quis criar um manifesto e uma declaração de intenções: em seu esquema, o empreendedor era alguém que perturba e desorganiza. Mais tarde Joseph Schumpeter, o único economista moderno a levar sério o caráter empreendedor, descreveu o processo como destruição criativa. Para conseguir o novo e melhor, você tem que jogar fora o velho, cansado, obsoleto, não mais produtivo, assim como os erros, fracassos e más orientações dos esforços do passado.( DRUCKER, 1992,p.59)

De acordo com o autor existem sete fontes para uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo.

Já Fillion (1999,p.19) define empreendedor como:

[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O conceito central do empreendedorismo, de acordo com o autor, é que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A imaginação é obviamente necessária para que se tenha visões. O termo visão denota habilidade em definir e alcançar objetivos. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve aprender continuamente com o meio.

Para Dolabela ( 1999, p.29), o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- ← geração de auto-emprego ( trabalhador autônomo);
- ← empreendedorismo comunitário ( como as comunidades empreendem);
- ← intra-empreendedorismo ( o empregado empreendedor);
- ← políticas públicas ( políticas governamentais para o setor);
- ← um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- ← pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- ← empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

De acordo com pesquisas feitas pelo autor, constatou-se que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações ( família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo).

Há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de

criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar. (FILION, 1999,p.12)

Percebe-se pela dialogia entre as falas dos autores a relevância do tema empreendedorismo para a Ciência da Administração. No ano de 2000, o Brasil participou pela primeira de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo em uma nação, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países. Coordenado a nível internacional pela London Business School da Inglaterra e pelo Babson College dos Estados Unidos, o projeto, denominado *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* – visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora. O *GEM* apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto *GEM* chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países ( Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) entre os meses de maio e agosto do 2000, apontou o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora. Na época da pesquisa, 1 em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão. De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros. Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no país acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coreia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo, como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra. Na pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% ( para cada 1 brasileiro 12 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no ranking de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. O declínio de pontos reflete a persistência a um quadro adverso da economia brasileira.

#### **Comportamento Empreendedor e o processo da estratégia do negócio**

“Venha para a beira”, disse ele.

Eles responderam: “ Nós estamos com medo”.

“Venha para a beira”, disse ele.

Eles vieram. Ele os empurrou... e eles voaram.

Apollinaire

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferencie do ser humano “normal” estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. É cada vez crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Cada

pesquisador usando uma lógica e uma metodologia estabelecida em seus próprios campos, tem direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras. Dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se David McClelland (1961), por pesquisa realizada a partir de 1982, em 34 países, identificando uma dezena de características de comportamento empreendedor, comuns às pessoas triunfadoras, e Mintzberg (2001), por estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e processo da estratégia do negócio.

De acordo com McClelland (1961), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção etc., nem, apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características. Segundo os estudos de McClelland, balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não é determinado apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal.(SILVA, 1991)

A USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), A *Management Systems International* (MSI) e a *McBeer & Company*, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram em 1982 um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor. O projeto começou por um estudo em 34 países, identificando uma dezena de características do comportamento empreendedor, comuns aos empreendedores triunfadores, e que foram agrupadas em três categorias de competências pessoais. As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las, de acordo com os estudos realizados por McClelland estão descritas abaixo:

<b>CATEGORIA: REALIZAÇÃO</b>	
<b>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa</b>	
<b>Comportamentos manifestados :</b>	
←	Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias;
←	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
←	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<b>CCE: Exigência de qualidade e eficiência</b>	
<b>Comportamentos manifestados:</b>	
←	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
←	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
←	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<b>CCE: Persistência</b>	
<b>Comportamentos manifestados:</b>	
←	Age diante de um obstáculo significativo;
←	Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
←	Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<b>CCE: Independência e autoconfiança</b>	
<b>Comportamentos manifestados:</b>	
←	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;

<ul style="list-style-type: none"> <li>← Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>← Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>
<b>CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>
<b>CCE: Correr riscos calculados</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li> <li>← Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li> <li>← Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>CCE: Busca de informações</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>← Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>← Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<b>CCE: Estabelecimento de metas</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;</li> <li>← Define metas de longo prazo, claras e específicas;</li> <li>← Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.</li> </ul>
<b>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;</li> <li>← Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>← Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
<b>CATEGORIA : INFLUÊNCIA ( RELAÇÃO COM AS PESSOAS)</b>
<b>CCE: Comprometimento</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos;</li> <li>← Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>← Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.</li> </ul>
<b>CCE: Persuasão e redes de contato</b> <b>Comportamentos manifestados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>← Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>← Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>← Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>

Quadro 01: **Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S) identificadas por McClelland**

**Fonte:** Adaptado pelo autor do Manual do Centro CAPE – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor (2000).

Para Mintzberg( 2000), alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.

A escola empreendedora [...] não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é visão. ( MINTZBERG, 2000, p.98)

O autor defende que a competitividade, em última análise, depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens “que detém em uma determina época. [...] desta forma, precisamos expandir o conceito de vantagens competitivas além do cartão de marcação que muitos gerentes usam hoje em dia. Meus custos estão menores? Será que meu produto obterá um prêmio de preços? Poucas vantagens competitivas são duradouras. Descobrir uma vantagem competitiva é como receber uma dica quente sobre o mercado de ações: a primeira pessoa que agir com base na percepção ganha mais dinheiro do que a última [...] Manter um registro das vantagens existentes não é mesmo que desenvolver novas vantagens. A essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje”. ( Mintzberg,2001, p. 55 )

Firmas empreendedoras são frequentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. [...] Seu pequeno tamanho e estratégias enfocadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, de modo que os líderes podem reter um controle rígido e flexibilidade administrativa.( Mintzberg, 2001, p. 232 ).

Na perspectiva do autor, a visão do empreendedor influencia nos resultados do negócio e o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito. As estratégias podem ser caracterizadas como deliberadas, em grande parte, visto que residem nas intenções de um único líder. E por serem em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir à medida que se desenvolvem. Logo, a visão também pode mudar. O líder pode fazer adaptações no meio do caminho e pode aprender, o que significa que novas visões podem surgir ao longo do processo.(Mintzberg,2001).

### **Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa realizada foi qualitativa e do tipo exploratória, a fim de possibilitar, através de dados obtidos, a formulação de novas pressupostos para pesquisas futuras(TRIPODI apud LAKATOS,1985).De acordo com Minayo (1992), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Nas ciências sociais, está voltada para um nível de realidade que não pode ser quantificado.Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. No que se refere ao modos de investigação que Bruyne ( 1991,p.223) define “como meios de abordagem do real, possibilitando a fixação do quadro instrumental da apreensão dos dados”, a pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo de caso. Para Gil (1991), o estudo de caso corresponde ao estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista de médio porte, do segmento de bijuterias, que apresentou uma estratégia competitiva expansionista nos últimos quatro anos. A coleta de dados deu-se através de entrevistas abertas e semi-estruturadas com o gerente-proprietário do negócio, durante 5 sessões de 60 minutos e da observação direta ( o autor desta pesquisa realizou um trabalho de consultoria voltado para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa investigada ). A história de vida foi utilizada pelo pesquisador como técnica de captação de dados.

A história de vida atende mais aos propósitos do pesquisador que do autor e está preocupada com a fidelidade das experiências e interpretações do autor sobre seu mundo(...)o pesquisador deve tomar certas medidas para que o ator social cubra todas as informações de que ele necessita, que nenhum fato seja omitido, que as informações recebidas sejam checadas com outras evidências e,

finalmente, que as interpretações do autor sejam honestamente fornecidas”.( BECKER apud HAGUETTE,1987,p.70).

Para Haguette (1987), a história de vida pode dar sentido à noção de “processo em movimento” e fornece ao pesquisador uma riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo. Na entrevista, o roteiro que orientou o diálogo entre pesquisador e sujeito da pesquisa foi balizado pelas seguintes questões: surgimento da idéia do negócio, histórico da empresa e estrutura organizacional do empreendimento; referências pessoais do empreendedor; dificuldades encontradas, pontos fortes e pontos críticos do negócio; auto-avaliação, considerando o seu desempenho como empreendedor, a partir das CCE’s identificadas por McClelland ( 1961); análise pessoal do risco do negócio; decisões que balizaram o crescimento do empreendimento e amplitude da rede de relacionamentos; diferencial competitivo e estratégias de *marketing*.

Optou-se também pela aplicação junto ao empresário, sujeito da pesquisa, de um questionário de auto-avaliação do perfil empreendedor desenvolvido pelo Sebrae Nacional e pela ONU para avaliar o potencial empreendedor dos participantes do Programa de Capacitação Empreendedora - EMPRETEC. O questionário, inspirado pelo o *T.A.T ( Thematic Aperception Test)*, um teste de avaliação motivacional desenvolvido por McClelland, propicia uma auto-análise de posturas empreendedoras adotadas e é constituído por 50 situações que são pontuadas numa escala de 01 a 05, de acordo com a frequência de ocorrência na vida cotidiana do empreendedor. Cada CCE identificada pelos estudos de McClelland ( 1961) corresponde a um conjunto de 05 situações. Se o empreendedor obtiver uma pontuação total para uma determinada CCE que esteja no intervalo entre 20 e 25, a mesma apresenta-se com forte influência em seu comportamento. Segue abaixo, um exemplo simplificado de uma situação pertencente à CCE “ Independência e Auto-Confiança” :

Selecione o número que corresponde à medida que a afirmação o descreve:

1= Nunca	2= Raramente	3= Algumas vezes
4= A maioria das vezes	5= Sempre	

Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.Exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas. 2

Neste exemplo, a pessoa selecionou o número “2” para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

Antes do levantamento dos dados, garantiu-se o sigilo da identificação da organização e do entrevistado. As seguintes convenções foram utilizadas no processo: para o empreendedor adotou-se a palavra gerente-proprietário e para a empresa a letra B.

No tratamento dos dados coletados pela entrevista, utilizou-se o método de análise qualitativa das práticas discursivas,que, de acordo com categorias analíticas referentes ao objeto de estudo, propiciou a interpretação da dialogia entre as falas do empresário, identificando aspectos relevantes de seu perfil comportamental como empreendedor. Para Fairclough (2001), o discurso corresponde ao uso da linguagem como prática social, ao modo de ação, uma forma que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, sendo também uma prática de representação e de significação do mundo. Os sujeitos sociais são moldados pelas práticas discursivas, mas também são capazes de remodelar e reestruturar essas práticas. Spink e Medrado ( 1999,p.45) definem as práticas discursivas “ como linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas”. As práticas discursivas têm como elementos constitutivos: a dinâmica, ou seja, os enunciados, orientados por vozes que compreendem os diálogos dos presentes; as formas, que são os *speech genres* ( discurso habitual, linguagem social); e os conteúdos, que são os repertórios



interpretativos. A busca por um método de pesquisa que possibilitasse maior interação entre pesquisador, sujeito e objeto pesquisados, resultou na escolha das práticas discursivas, como abordagem mais adequada ao desenvolvimento da investigação que se desejava empreender.

A opção de trabalhar com as práticas discursivas, neste estudo, possibilitou, portanto, o interacionismo entre as referências selecionadas dos conteúdos teóricos e o sujeito entrevistado em campo. A construção teórica reúne os argumentos dos autores sobre as temáticas abordadas e a apresentação dos resultados da investigação analisa os repertórios interpretativos das falas do sujeito participante do estudo, fazendo inferências qualitativas sobre seu comportamento empreendedor e a influência do mesmo nos resultados do negócio, de acordo com as categorias teóricas de comportamento empreendedor (**realização, planejamento/resolução de problemas e influência/relação com as pessoas**) identificadas por McClelland (1961). A palavra *categoria*, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à idéia de *classe* ou *série* (MINAYO, 1992). Nesse sentido, trabalhar com elas significa estabelecer classificações para agrupar elementos, idéias ou expressões a integrar tudo isso. Como observam Spink e Menegon (1999), as categorias constituem importantes estratégias lingüísticas presentes na própria organização da linguagem (verbal, oral, gestual, icônica).

Para se fazer inferências a partir dos repertórios interpretativos organizados por categorias, elaborou-se para cada categoria de comportamento empreendedor um mapa de associação de idéias que tem como objetivo sistematizar o processo de análise das práticas discursivas, referentes à dialogia implícita na produção de sentidos. O referido mapa constitui instrumento de visualização que tem duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos inerentes ao processo interpretativo. As leituras e releituras do material possibilitaram a associação dos conteúdos em padrões estruturais que deram origem às categorias observacionais. O critério de exposição dos repertórios segue a orientação de sistematizar as falas do sujeito junto aos objetivos de investigação. Só após a definição das categorias observacionais, precedeu-se ao agrupamento das essências das falas do sujeito da pesquisa, relacionando as interações que caracterizam as práticas discursivas. Neste estudo, as categorias observacionais elaboradas a partir da pesquisa de campo, coincidem com as categorias teóricas pré-estabelecidas. A organização dos conteúdos colhidos a partir de entrevistas deu-se através da estrutura de análise horizontal propiciada pelo mapa de associação de idéias.

O mapa que permite a compreensão da dialogia foi construído com o título - Evidenciando as Falas do Empreendedor, Identificando CCE's e Impactos na Competitividade do Negócio. Com a visualização dos dados coletados na entrevista, associados aos estudos teóricos-empíricos realizados por McClelland (1961), que identificou as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE'S), foi possível verificar o quanto as idéias do sujeito aproximam-se dos enunciados teóricos.

### **A empresa pesquisada**

O negócio participante do presente estudo trata-se de uma empresa de médio porte do comércio varejista fundada em 1991, inicialmente comercializando artigos de armarinho e de artefatos de couro e, posteriormente especializando-se na venda de peças para montagens de bijuterias, com a oferta de cursos gratuitos que ensinam os seus clientes a montá-las, funcionando, assim, como uma loja de serviços. A empresa também vende bijuterias prontas com o objetivo de ampliar mercado em relação à concorrência e fortalecer sua marca.

A estrutura organizacional da empresa está composta por três níveis hierárquicos – Diretoria, Gerência e Operações. A empresa é familiar, uma das líderes no ramo de atividade em que atua. A direção está a cargo do proprietário que tem 31 anos, formado em administração de

empresas, e de sua mãe, fundadora da empresa e sócia do empreendedor, que acompanha a equipe de vendas, atende clientes e é responsável pela criação de novas bijuterias no espaço da loja da matriz. O nível gerencial é composto pelos gestores das três lojas, aos quais se subordinam os cargos de nível operacional (estoquista, atendentes, caixa, montador, entregador). O irmão mais velho é responsável pela gerência comercial do negócio na matriz. O pai, ex-empresário do segmento de couros, atende clientes no balcão da loja da matriz. A gerência da filial que vende bijuterias prontas situada num *shopping center* de classes A,B e C, fica sob a responsabilidade de uma irmã. A gestão de uma terceira loja que vende peças para montagem situada num bairro de classes A e B é compartilhada por um primo, uma irmã e uma profissional. As decisões são centralizadas no diretor e nos gerentes, porém existe abertura aos empregados para opinarem e sugerirem idéias relativas ao processo de trabalho. O fluxo médio de clientes/mês (valor referente à soma das três lojas) é de 15.000 pessoas. Quanto à política de recursos humanos, a empresa orienta suas ações para valores baseados no trabalho, no negócio, nos relacionamentos interpessoais e na educação profissional e pessoal de seus 45 colaboradores.

Para acompanhar o desenvolvimento do mercado de moda onde se insere e enfrentar a concorrência, a empresa procura investir constantemente na diversidade de produtos, em serviços a clientes, personalização do atendimento e forte relacionamento com fornecedores e consumidores. A empresa dita moda de acordo com a visão de seu proprietário: “O cliente pensa bijuteria, faz uma associação do produto à empresa. No ramo é importante ter variedade. É importante ter todos os itens para não desagradar os clientes. Até o final do ano estaremos lançando um cartão de fidelização de clientes gerenciado através de um software de CRM. Precisamos estreitar laços com nossos clientes (...) saber quem são, como compram, de que forma, quais os hábitos...”.

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

*Meus pais perderam quase tudo no final da década de 80 [...]. As pessoas mais próximas nos abandonaram... Decidi estudar, lutar para recuperar o que fosse possível. Tudo que a gente conquista é motivo de vitória. Fomos conquistando espaços aos poucos. Isso é gostoso. Faz parte do negócio. É momento de superação. As conquistas têm um sabor diferente, a mais. Ser respeitado. Dar a volta por cima.* (Depoimento do gerente-proprietário)

O relato do empreendedor, sujeito desta pesquisa, demonstra a realidade da maioria das pequenas e médias empresas que lutam para superar desafios em nosso país. As pessoas respondem de formas diferentes às questões do ambiente externo e aos problemas do cotidiano. O porquê de algumas respostas atitudinais do ser humano pode ser explicado pelo comportamento que manifesta. Para Degen (1989), McClelland (1961), classifica as pessoas, de acordo com seus comportamentos, em dois grandes grupos: uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo, e uma maioria que, na realidade, não se importa tanto assim. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. Nas publicações, “*The Achieving Society*”, 1961, e “*Motivating Economic Achievement*”, de 1971, McClelland apresenta os resultados de suas investigações sobre a relação entre pessoas com alta necessidade de realização e, portanto, com inclinações empreendedoras, de um lado e iniciativa empresarial e atividades econômicas bem sucedidas de outro (SILVA, 1991).

A necessidade de auto-realização foi a força impulsionadora do comportamento do empreendedor que hoje gerencia uma negócio que é um dos líderes de mercado, tendo no início que enfrentar dificuldades financeiras devido à falência do negócio do pai. Em 1988, a empresa B iniciou suas atividades comerciais informalmente, a partir da experiência de negócios da mãe

do empreendedor, e ocupava um pequeno espaço na loja de seu marido que vendia artefatos de couro no centro da cidade de Fortaleza. O negócio comercializava miudezas, além de criar acessórios femininos de couro. Como a loja de couros atendia somente o público masculino, ampliou-se a participação de mercado com a diversificação do *mix* de produtos. No final da década de 80, apesar do crescimento de sua participação no mercado de Fortaleza, a loja de couros passou por problemas internos influenciados pela conjuntura econômica desfavorável provocada pelos planos econômicos mal sucedidos. A empresa encerrou suas atividades em 1991.

*Na época eu desenvolvia atividades secundárias na loja de couros que não contribuía muito para o meu desenvolvimento. Meu pai batalhou, cansou e passou a gerência do negócio para o filho mais velho e dois genros. A partir daí houve divergências internas. Ele não soube administrar a sucessão familiar. Havia gastos sem controles. A partir daí eu e minha mãe decidimos mudar, sair daquele clima de intrigas. Minha mãe resolveu procurar outro caminho criando uma seção na loja, tipo armarinho, de acessórios para roupas, linhas, zippers e botões. Em 1988, eu e minha mãe fizemos uma viagem pelo Brasil e trouxemos de Goiás pedras, bijuterias e produtos variados. Na época estava sendo construído um prédio ao lado da loja de couros. Em 1989 mudamos para o prédio novo e começamos a sentir que o segmento de armarinho era muito competitivo e diversificamos o mix de produtos da loja para acessórios de bijuterias. Tinha 18 anos e já ajudava formalmente no novo negócio. Minha mãe começou a montar bijuterias e a inovar. No período de 1990-1991, o negócio de couros começou a declinar e eu não concordava com os erros que estavam sendo cometidos pelos gestores da empresa e decidira fazer vestibular para Administração de Empresas. Queria me preparar melhor. Observava que os gestores da loja de couros não tinham conhecimento gerencial. Em 1990 passei no vestibular para Administração. A partir daí, a união com minha mãe no mundo dos negócios ficou mais forte. Em abril de 1991, inauguramos formalmente a empresa B. Participei de todo processo de legalização do negócio. Decidimos “tirar” o mix de produtos de couro e de armarinho e focalizar em peças para montagem e bijuterias prontas. Na época procuramos nos diferenciar dos concorrentes. Sentindo o mercado, encontramos brechas na maneira de vender. O atendimento dos concorrentes era arrogante, só vendiam peças em sacos fechados e a partir de um certo volume. Nossa empresa foi pioneira no desenvolvimento do conceito de auto-serviço no segmento de bijuterias, que só era oferecido no eixo Rio-São Paulo. Fomos a primeira empresa do setor, em Fortaleza, a oferecer cursos gratuitos de montagem de bijuterias que nos ajudou a impulsionar nossas vendas. Aumentamos a nossa carteira de clientes. Eles compravam o material e faziam o curso e passavam a comercializar os produtos. Passamos a ser seu fornecedor.*

A interpretação do relato da história de vida do gerente-proprietário envolve aspectos subjetivos de extrema importância para a compreensão de seu comportamento como empreendedor. Para o Mintzberg (2001), os pensadores estratégicos vêem diferente das outras pessoas; eles distinguem as pedras preciosas que os outros não vêem. Eles contestam a sabedoria convencional - a receita da indústria, estratégia tradicional - e com isso distinguem suas organizações. Como o pensamento estratégico também é chamado de pensamento lateral, isto pode ser chamado de ver para os lados. A visão estratégica ampliada do empreendedor possibilitou apresentar diferenciais competitivos essenciais à prosperidade do negócio. A atitude assertiva, inovadora e criativa manifestada pelo empreendedor contribuiu para a geração de resultados positivos para o empreendimento.

Os resultados da aplicação do teste de avaliação de perfil empreendedor apresentaram as seguintes CCE'S que exercem maior influência no comportamento do empreendedor: Exigência de Qualidade e Eficiência (25 pontos), Planejamento e Monitoramento Sistemático (24 pontos), Busca de Oportunidade e Iniciativa (22 pontos), Estabelecimento de Metas (22 pontos), Busca de Informações (22 pontos), Persistência (21 pontos), Persuasão e Redes de Contatos (20 pontos) e Comprometimento (20 pontos). As duas CCE'S que apresentaram menor pontuação foram :

Independência e Auto-Confiança (17pontos) e Correr Riscos Calculados(17 pontos).Quando perguntado sobre quais eram as suas qualidades positivas como empreendedor e os pontos críticos a serem melhorados, o gerente-proprietário respondeu: criatividade, comprometimento com o negócio, honestidade, responsabilidade e dinamismo como qualidades positivas; e comunicação, ansiedade e centralização como pontos críticos.

*Quero ser um decisor, articulador estratégico e descentralizar cada vez mais o operacional. Ficar com relacionamento, estratégia e moda. Faço algumas atividades operacionais que não gosto. Cada vendedor tem uma listagem de clientes. Chega mercadorias, faz telemarketing. A maioria dos clientes compram para fabricar produtos, fazer bijuterias. Ainda centralizo as compras. Quando cheguei de viagem, tinha ido à Europa, vi a loja sem novidades. Passei o final de semana fazendo pedidos. Na semana seguinte fui a uma Feira em SP e fiz compras. Preciso formar uma pessoa para atuar junto comigo nesta área.*

Para Hamel e Prahalad ( 1997), quando uma empresa possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, deve utilizá-la como base para o desenvolvimento da sua vantagem competitiva. A empresa B apresenta as seguintes estratégias de diferenciação em relação aos seus principais concorrentes e que contribuíram para sua expansão no mercado: forte relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores; serviços a clientes como cursos gratuitos; promoções continuadas e preços competitivos. O processo interpretativo realizado através do método das práticas discursivas propiciou uma identificação das principais características do empreendedor que influenciaram no nível de competitividade do negócio. Os mapas abaixo apresentam um modelo compreensivo do discurso do empreendedor contemplando a dialogia entre as suas falas, a identificação das CCE'S relevantes e suas influências na competitividade do negócio :

MAPA 01– EVIDENCIANDO AS FALAS DO EMPREENDEDOR, IDENTIFICANDO CCE'S E IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO. ( ANÁLISE HORIZONTAL)

CATEGORIA OBSERVACIONAL : REALIZAÇÃO

FALAS DO GERENTE-PROPRIETÁRIO	DESCRIÇÃO DA CCE IDENTIFICADA DE ACORDO COM OS ESTUDOS DE MCCLELLAND	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO
<p>- “Minha mãe sempre teve perfil comercial (...) e desde criança que frequento o comércio, desde que me entendo por gente é dentro de comércio. Acredito no meu potencial pela trajetória que caminhei. Gosto de inovar, a vida é um constante desafio...”.</p> <p>-“ Em 1988, tinha 17 anos, eu e minha mãe fizemos uma viagem pelo Brasil e trouxemos de Goiás pedras, bijuterias e produtos variados. Começamos o negócio com um pequeno armarinho. Começamos a perceber que o segmento era muito competitivo e diversificamos o mix de produtos da loja para acessórios de couro e bijuterias”</p>	<p>- Independência e auto-confiança .(Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. A vivência de comércio ajudou o empreendedor a fortalecer sua auto-estima.)</p> <p>- Iniciativa e busca de oportunidades. (Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. A experiência anterior propiciou ao empreendedor uma visão ampla das oportunidades pertinentes ao mercado varejista.)</p>	<p>- Quebra de zonas de conforto;</p> <p>- Ruptura com modelos do passado.</p> <p>- Inovação e liderança ;</p> <p>- Política de expansão efetiva;</p> <p>- Desenvolvimento de estratégias de diferenciação da concorrência .</p>

--	--	--

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base nos autores FAIRCLOUGH, Norman. Discurso e Mudança Social, p. 125 e SPINK, Mary Jane e LIMA, Helena. Rigor e visibilidade...p.109.

MAPA 02 – EVIDENCIANDO AS FALAS DO EMPREENDEDOR, IDENTIFICANDO CCE'S E IMPACTOS NO NEGÓCIO. ( ANÁLISE HORIZONTAL)

CATEGORIA : PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

FALAS DO GERENTE-PROPRIETÁRIO	DESCRIÇÃO DA CCE IDENTIFICADA DE ACORDO COM OS ESTUDOS DE MCCLELLAND	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO
<p>- “Em 1992, tinha 21 anos e fui sozinho a São Paulo contatar com fornecedores. No início prospectei a base de dados de fornecedores no Sebrae e enviei mala-direta para realizar contato inicial. Lembro que cheguei na cidade, na madrugada e tive que enfrentar uma Brasília juntamente com outras pessoas e uma pousada de nível precário. Tava com o dinheiro contado. Nos primeiros anos reinvestia todo o lucro. No nosso segmento é muito importante termos uma rede de contato/marketing de relacionamento com o mercado fornecedor. Lidamos com produtos de moda, precisamos estar na frente, oferecer novidades, participar dos lançamentos (...) Assumo riscos calculados, aprendo com os erros e tomo decisões pensadas. Todos os nossos investimentos foram feitos com recursos próprios”.</p> <p>-“ O mercado cresceu no período de 1994-1997 e neste último ano, resolvi abrir uma filial que comercializaria bijuterias prontas em um shopping que seria inaugurado em movimentado corredor comercial do Centro de Fortaleza. O espaço da loja da matriz estava pequeno para conciliar bijuterias prontas com peças para montar. E havia uma fatia de mercado a ser conquistada no setor de bijuterias prontas. O segmento de moda de bijuteria muda muito e é importante para a manutenção da vantagem competitiva do negócio o constante monitoramento do mesmo. Houve uma reestruturação de posicionamento da empresa no mercado. A loja da matriz seria especializada no auto-serviço de peças para montagens com a oferta de cursos que agregassem valor. A filial seria a vitrine da matriz e aspectos de moda, diversidade, qualidade ajudariam a consolidar a imagem institucional da marca de nosso negócio "</p> <p>-“Em dezembro de 2000, dentro de nossa política expansionista, inaugurei uma nova loja em um shopping de classe A e B. Resolvi investir no posicionamento da marca/imagem através de uma campanha publicitária preparada pela SG/Propag Propaganda. Em setembro de 2002 fechei a loja do <i>shopping</i> ,no centro de Fortaleza, não houve uma negociação positiva na renovação do contrato de locação e abri uma loja de varejo de rua voltado para comercialização de peças de montagens num bairro de classes A e B. Foi um</p>	<p>- Busca de informações. ( Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.)</p> <p>- Planejamento e monitoramento sistemáticos (Revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais)</p> <p>- Correr riscos calculados (Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente)</p>	<p>- Forte marketing de relacionamento com fornecedores;</p> <p>- Liderança no mercado.</p> <p>- Adaptabilidade e flexibilidade;</p> <p>- Respostas rápidas às mudanças do mercado.</p> <p>- Aumento do recall da marca</p> <p>- Consolidação de posicionamento de mercado</p>

sucesso...”		
-------------	--	--

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base nos autores FAIRCLOUGH, Norman. Discurso e Mudança Social, p. 125 e SPINK, Mary Jane e LIMA, Helena. Rigor e visibilidade...p.109.

MAPA 03– EVIDENCIANDO AS FALAS DO EMPREENDEDOR, IDENTIFICANDO CCE’S E IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO. ( ANÁLISE HORIZONTAL)

CATEGORIA : INFLUÊNCIA ( RELAÇÃO COM AS PESSOAS )

FALAS DO GERENTE-PROPRIETÁRIO	DESCRIÇÃO DA CCE IDENTIFICADA DE ACORDO COM OS ESTUDOS DE MCCLELLAND	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE DO NEGÓCIO
<p>“sempre participo de eventos, feiras, congressos, leio revistas especializadas, participo de palestras.Criamos redes sólidas de relacionamento com os nossos clientes. Tenho a filosofia de sempre ter uma pessoa nossa em contato com o cliente. Minha mãe é uma figura carismática e fica lá em baixo. Quando ela não está, eu mesmo vou. Os clientes gostam de serem recebidos pelos donos. Ficam mais gratos. Na medida do possível a gente tenta personalizar o atendimento. Conhece-los pelo nome. O cliente diz: adoro vim pra cá. E isso é repassado para os funcionários que observam o exemplo dos donos atendendo os clientes. Gosto de trazer bastante variedade de produtos. Estar atualizado, na frente. Passando isso para o cliente. Imagem. A empresa dita moda. O cliente pensa bijuteria, faz uma associação do produto à empresa. No ramo é importante ter variedade. É importante ter todos os itens para não desagradar os clientes.</p> <p>”</p>	<p>- Persuasão e redes de contato. (Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos ).</p> <p>-Comprometimento. ( Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos.)</p>	<p>- Forte <i>marketing</i> de relacionamento com clientes internos e externos;</p> <p>- Tomadas de decisões baseadas em informações de mercado.</p>

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base nos autores FAIRCLOUGH, Norman. Discurso e Mudança Social, p.125 e SPINK, Mary Jane e LIMA, Helena. Rigor e visibilidade...p.109.

### Conclusões

Os resultados do trabalho constituem-se em valiosas reflexões para que se possa ter uma visão mais clara do papel do empreendedor de empresas no alcance de metas de um negócio e no seu desenvolvimento no mercado. As características pessoais empreendedoras defendidas por David McClelland (1961) foram identificadas como fatores determinantes do sucesso da empresa B, liderada pelo gerente-proprietário, cujo comportamento empreendedor ajudou-lhe a superar expectativas de mercado e concretizar oportunidades em negócios efetivos. Para Mintzberg (2001,p.243),“ [...] *na organização empreendedora, o foco da atenção está no líder. A organização é maleável e responsiva às iniciativas dessa pessoa, enquanto o ambiente permanece benigno, em grande parte resultado da seleção que o líder faz do nicho correto para sua organização. O ambiente pode, é claro, irromper ocasionalmente para desafiar a organização, e nessa oportunidade o líder precisa fazer adaptações, talvez pela procura de um nicho novo ou mais apropriado no qual possa operar*”. A abordagem do autor aplica-se à realidade do negócio pesquisado cujo gerente-proprietário é a referência da empresa no estabelecimento das diretrizes estratégicas de posicionamento de mercado, influenciando no nível de competitividade do negócio.

Através do relato de sua história de vida e da análise dos mapas de associação de idéias ( interpretação das falas do sujeito da pesquisa), além da identificação de características pessoais

empreendedoras do gerente-proprietário, constatou-se que uma força propulsora movimenta o seu ser: a necessidade de auto-realização. Alguns aspectos subjetivos também foram observados durante a entrevista: a emoção ao falar sobre o processo de construção após uma experiência de falência; o entusiasmo ao comentar sobre as oportunidades que são oferecidas aos funcionários com potencial de liderança; a preocupação ao falar de seus medos e os momentos de silêncio durante reflexões de auto-conhecimento. Os resultados obtidos não caracterizam o empreendedor como um super-homem, mas um ser humano que apresenta posturas atitudinais diferenciadas e que tiveram influência direta na dinâmica de seu negócio.

*Quando decidi abrir a nova filial em setembro de 2002, esta meta teve significado pessoal e procuramos envolver os funcionários neste clima de entusiasmo. Além dos sinais do mercado, a inauguração de uma outra loja deveu-se à geração de oportunidades para talentos de líderes potenciais identificados no próprio negócio. O nosso sistema de trabalho da loja exige pessoas de confiança[...] Retorno financeiro é importante, mas não vem em primeiro lugar. Eu e minha mãe gostamos de solidez e paz. O objetivo é também satisfação pessoal. Tem pessoas que abrem um negócio só pensando em lucro. A gente faz porque gosta. A gente se identifica.*

Verifica-se que a capacidade do empreendedor de continuar sendo uma força complementar vigorosa na economia atual e do futuro (SHUMPETER, 1982) tem sido determinada pela evolução de seu comportamento e pela constante busca de novos conhecimentos (MCCLELLAND, 1961). Através deste estudo, chegou-se aos seguintes resultados:

- a-) Através do monitoramento constante do mercado varejista de bijuteria, o empreendedor desenvolvia ações de adaptabilidade do negócio;
- b-) A empresa expandiu sua área de atuação, melhorando sua competitividade a partir da iniciativa e busca de oportunidade do empreendedor;
- c-) Os erros do passado foram vistos como aprendizado pelo empreendedor;
- d-) Embora o empreendedor não realizasse um planejamento preciso da viabilidade financeira do negócio, assumia riscos moderados ao desenvolver políticas de crescimento;
- e-) Qualidade e Eficiência foram fatores essenciais para a diferenciação no atendimento e dos serviços a clientes ofertados ao público-alvo do negócio;
- f-) O empreendedor construiu ótimas redes de contato com fornecedores e clientes, *stakeholders* estratégicos para a performance do negócio.

No que concerne à literatura atual, observa-se uma preocupação mais científica sobre o tema empreendedorismo, mas percebe-se que não há um consenso sobre a figura do empreendedor entre os autores. De acordo com Timmons (1994), o empreendedor é cercado por estereótipos que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. Um dos mitos apresentado é que os “empreendedores não são feitos, nascem”. Segundo o autor, a real capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. É possível alguém aprender a ser empreendedor. Há um campo vasto para estudos mais profundos sobre as diferentes abordagens que o assunto empreendedorismo apresenta.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas exploratórias sobre Cultura Empreendedora em empresas nacionais consideradas líderes e visionárias, e que manifestam a energia do empreendedorismo de forma sistêmica, através das atitudes comportamentais inovadoras do empresário, dos gestores e de seus colaboradores. A capacidade do empresário de aglutinar forças sinérgicas num contexto econômico competitivo está interligada ao movimento de seu ser, bem como aos comportamentos que manifesta, e os sentimentos de conquista e de

auto-realização são mais significativos quando o processo empreendedor é compartilhado por todos que fazem parte da organização.

### Referências Bibliográficas

- ANDERSON, Alistair R.; JACK, Sarah L. **The production of prestige: entrepreneurial Viagra. In: *Entrepreneurship Annual Conference***, 19, Wellesley. Anais...Wellesley: 1999.
- BRUYNE, Paul de et alii.. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**.Rio de Janeiro:Francisco Alves,1991.
- DEGEN, R., **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando.**O Segredo de Luísa**. São Paulo:Cultura Editores Associados,1999.
- DRUKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**.São Paulo:Pioneira, 1992.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Ed. UNB, 2001.
- FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2,p.05-28,abril/junho 1999.
- GIL, Antônio Carlos.**Como elaborar projetos de pesquisa**.São Paulo: Atlas,1991.
- GEM.<http://ibqppr.org.br/produtividade/download/brasil2002.pdf>
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis : Vozes, 1987.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD C. K.**Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**.São Paulo: Atlas,1985.
- MCCLELLAND, David. **The Achieving society**. New York:D:VanNostrand,1961.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza.**O Desafio do Conhecimento.Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo:Hucitec-Abrasco,1992.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre:Bookman,2001.
- PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.
- SHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural,1983.
- SILVA, Zita Gomes da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFÉ– GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE,1991.
- SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas discursivas e a produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo : Cortez, 1999.
- TIMMONS, J.A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century**. Irwin, 4<sup>th</sup> ed.,1994.