



Marcéli Cristiane Ramalho Fontoura

“Motivações para início e sustentação de empreendimentos: um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do Rio de Janeiro”

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Ursula Wetzel, D.Sc.

Rio de Janeiro

2005

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marcéli Cristiane Ramalho Fontoura

“Motivações para início e sustentação de empreendimentos: um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do Rio de Janeiro”

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 23 de agosto de 2005

\_\_\_\_\_  
Orientadora  
Prof<sup>a</sup>. Ursula Wetzel, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Adriana Hilal, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

\_\_\_\_\_  
Prof. José Roberto Gomes da Silva, D.Sc. (PUC/IAG)

## FICHA CATALOGRÁFICA

Fontoura, Marcéli Cristiane Ramalho

Motivações para início e sustentação de empreendimentos:  
um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do  
Rio de Janeiro/ Marcéli Cristiane Ramalho Fontoura – 2005

Dissertação (Mestrado em Administração)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005  
Orientadora: Ursula Wetzel

1. Empreendedorismo. 2. Negócios. 3. Motivação 4.  
Comportamento Empreendedor 5. Sustentação de  
Empreendimentos - Teses. I.  
Wetzel, Ursula (Orient.). II. Universidade Federal do  
Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração.  
III. Título.

Rio de Janeiro  
Agosto de 2005

## AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais Alfredo e Neusa Fontoura e aos meus irmãos Márcia, Marcio e Alfredo Fontoura; os meus grandes incentivadores na minha educação, meu crescimento e minhas realizações. Agradeço pelo carinho e paciência que sempre tiveram comigo, em momentos tão conturbados da minha vida. Pela compreensão em momentos de lazer em que não estive presente, para que eu pudesse concluir este trabalho e atenção para a elaboração deste trabalho.

Ao meu cunhado Paulo Ricardo e aos meus sobrinhos Rebecca, João Pedro, Luma e Bruna pelo apreço que tiveram comigo ao longo desta jornada.

Ao meu especial companheiro e amigo que sempre esteve comigo no dia-a-dia, auxiliando-me a superar as dificuldades que encontrava para a realização desta atividade, Alexandre Carvalho, quem me ajudou a ultrapassar por todas as minhas fases de preocupação e dedicação aos estudos.

Aos meus amigos de infância, colégio, universidade, mestrado e trabalho, pelo carinho e compreensão durante a realização desta pesquisa: Adriana Lobo, Cecília Pinho, Eduardo Nietzsche, Karla Almeida, Eduardo Nowak, Christiane Nowak, João Bosco, Alexandre Tenório, Claudia Mussumeci, Regina Célia, Tânia, Joarez de Oliveira, Victor Bruno, Fabiano Coelho, Juliana Oliveira, Marcelo Queiroz.

A todos os funcionários do Coppead que sempre me receberam muito bem, e a todos os integrantes da equipe da biblioteca que me auxiliaram na concretização desta pesquisa.

Aos amigos e professores Deborah Moraes Zouain, Eduardo Spiller, Carlos Alberto da Silva, Darci Bastos, Hiram Gonçalves, José Carlos Sardinha e Roberto Malheiros.

À minha orientadora, Ursula Wetzel, pela sua orientação na realização da presente pesquisa, pelo carinho, paciência e dedicação.

À professora Adriana Hilal e ao professor José Roberto Gomes da Silva, pela contribuição e ensino, além da participação na banca examinadora da defesa desta dissertação.

Aos empreendedores das oficinas mecânicas, que permitiram a realização da aplicação dos passos metodológicos nas empresas, não colocando restrição ao acesso às informações.

“Se podemos sonhar, também podemos tornar  
nossos sonhos realidade”  
Walt Disney

## **RESUMO**

FONTOURA, Marcéli Cristiane Ramalho. Motivações para início e sustentação de empreendimentos: um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

Este estudo aborda as motivações para a abertura de negócios e a decisão subsequente da continuidade do empreendimento, tendo como foco o ramo de oficinas de manutenção mecânica de automóveis, localizados no Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa foi realizada por intermédio de entrevistas em profundidade com treze proprietários de oficinas mecânicas. As conclusões indicaram que, no processo de criação da empresa de mecânica, houve a influência de modelos familiares, a necessidade por independência e o gosto pelos atributos sensoriais relativos à atividade. A sustentação do negócio em ambiente de competitividade deveu-se à dedicação intensiva dos empreendedores, à manutenção de bons relacionamentos com seus clientes e à satisfação obtida com a condução dos negócios.

Rio de Janeiro  
Agosto de 2005

## **ABSTRACT**

FONTOURA, Marcéli Cristiane Ramalho. Motivações para início e sustentação de empreendimentos: um estudo com oficinas mecânicas automotivas da Cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

This study shows the motives to open businesses and the decision to continue them, focusing the automotive repair shops located in City of Rio de Janeiro. The research is based on extensive interviews with thirteen repair shops proprietors, and the conclusions indicate that during the companies' creations there were family influences as well as the need for independence and the activity itself. The competitiveness' environment and their sustainability were due to entrepreneurs' dedication, their relationship with customers and the satisfaction achieved because of the conduct of the businesses.

Rio de Janeiro  
Agosto 2005

# SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 OBJETIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 EMPREENDEDORISMO - CONCEITOS.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO - ATIVIDADE ECONÔMICA.....	23
2.1.2 EMPREENDEDORISMO E A ECONOMIA GLOBAL.....	24
Figura 1 - Correlação TEA e Renda Nacional dos Países Participantes (Tendência Parabólica Ajustada).....	24
Quadro 1 – Posição dos Países na Curva de Tendência Segundo a TEA e a Renda Per Capta.....	25
Quadro 2 – Características de Alguns Países Segundo a Renda Nacional e a TEA.....	25
<b>2.2 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....</b>	<b>26</b>
Tabela 1 - Estimativa do Número de Empreendedores por Região do Brasil	29
Tabela 2 – Evolução do Brasil em Relação ao Índice TEA.....	30
Figura 2 – Atividade Empreendedora Total Segundo os Países Participantes	31
Tabela 3 – Índice TEA do Empreendedorismo no Mundo.....	32
<b>2.3 EMPREENDEDORES E SUAS CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>34</b>
Quadro 3 - Características Frequentemente Atribuídas ao Indivíduo Empreendedor.....	45
Quadro 4 – Características do Indivíduo Relativamente mais Criativo.....	46
<b>2.4 A MOTIVAÇÃO DOS EMPREENDEDORES.....</b>	<b>52</b>
2.4.1 EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE VS. EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE	60
Figura 3 – Evolução da TEA Segundo Necessidade – Brasil – 2001 - 2004 .	61
Figura 4– Evolução da TEA Segundo Oportunidade – Brasil – 2001 – 2004	62
Tabela 5 – TEA Segundo Necessidade.....	62
Tabela 6 – TEA Segundo Oportunidade.....	62
2.4.2 MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA E GÊNERO.....	64
Tabela 7 – TEA Total e por Motivação Segundo Gênero – Brasil – 2004.....	64
FIGURA 5 – TEA SEGUNDO GÊNERO E GRUPOS DE PAÍSES POR RENDA PER CAPITA – 2004.....	65
2.4.3 MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA E FAIXA ETÁRIA.....	68
Tabela 8 - TEA Total e por Motivação, Segundo Faixa Etária – Brasil 2004	69
Figura 7 - TEA Segundo Faixa Etária e Grupos de Países por Renda Per Capita - 2004.....	70
2.4.4 MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA E ESCOLARIDADE.....	70
Figura 8 – Proporção de Empreendedores Segundo Escolaridade e Grupos de Países por Renda Per Capita – 2004.....	71



Tabela 9 -Tea Total e por Motivação Segundo Escolaridade – Brasil 2004 ..	72
2.4.5 MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA E RENDA FAMILIAR.....	72
<b>2.5 SUSTENTAÇÃO/MANUTENÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS.....</b>	<b>73</b>
2.5.1 DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	73
Tabela 10 - RAIS - Número de Estabelecimentos, por Porte e Setor - 2002-2003 .....	75
Tabela 11 - RAIS - Distribuição Percentual do Número de Estabelecimentos por Porte e Setor - 2002-2003.....	75
2.5.2 FATORES FAVORÁVEIS AO EMPREENDEDORISMO.....	77
2.5.3 IMPLICAÇÕES PARA OS FORMULADORES DE POLÍTICAS.....	80
2.5.4 EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL PARA EMPREENDEDORES .....	82
2.5.5 EMPREENDEDORES DE SUCESSO .....	86
Tabela 12 - Fatores Psico-Sociais, Ambientais e Econômicos da Atitude Empreendedora de Sucesso .....	88
<b><u>3 METODOLOGIA.....</u></b>	<b><u>92</u></b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	92
3.2 COLETA DE DADOS.....	92
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	93
3.4 COLETA DE DADOS.....	94
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	95
3.6 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	96
<b><u>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>98</u></b>
4.1 O RAMO DE OFICINAS MECÂNICAS .....	98
4.2 AS MOTIVAÇÕES PARA AS ORIGENS DO NEGÓCIO.....	101
4.3 O PAPEL SOCIAL DO HOMEM E O EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA .....	105
4.4 O NEGÓCIO EM ANDAMENTO.....	111
4.4.1 A NECESSIDADE DE CONTROLE E O ESTILO DE LIDERANÇA.....	111
4.5.2 CONFIANÇA COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO DO NEGÓCIO .....	113
4.5.3 A ATUALIZAÇÃO TÉCNICA COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO DO NEGÓCIO.....	116
4.5.4 AS DIFICULDADES ENCONTRADAS .....	118
4.6 PERSPECTIVAS FUTURAS DO NEGÓCIO .....	125
4.6 COMO COMPREENDEM O SUCESSO .....	128
<b><u>5 CONCLUSÕES.....</u></b>	<b><u>130</u></b>
<b><u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b><u>146</u></b>
<b><u>7 ANEXOS.....</u></b>	<b><u>155</u></b>
7.1 QUESTIONÁRIO .....	155
7.2 IMPOSTOS E DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	157

# **1 O PROBLEMA**

## **1.1 Introdução**

Desde a década de 70, vários países vêm passando por significativas mudanças nas relações de emprego que implicaram na modificação do comportamento de empresas e empregados. Diversas são as causas, razões e circunstâncias que provocaram tal mudança, dentre elas citam-se: o acirramento da competição entre empresas e mercados; a globalização; as crises econômicas (IANI, 1999); a compressão da remuneração; a ruptura do

contrato psicológico (KETS DE VRIES, 1997); a informalidade das relações de emprego (IBGE, 2004).

O atual cenário de mudanças no mundo do trabalho globalizado, bem como o aumento do desemprego e a tendência generalizada à empregabilidade, colocaram o empreendedorismo no foco de atenção.

Filion (1999) aborda o fenômeno do empreendedorismo em países como Brasil, Canadá, Inglaterra, Índia e Itália, e aponta as mudanças estruturais no mundo do trabalho como possíveis causas para a expansão dos pequenos negócios, devido às crescentes taxas de desemprego em quase todos os países capitalistas nas últimas décadas do século XX. Diante de tais modificações, muitos trabalhadores começaram a considerar a possibilidade de correrem riscos isoladamente, em lugar de permanecerem dependentes das decisões das empresas, ressaltando a migração das habilidades dos profissionais das organizações para as atividades econômicas independentes, transferindo-se, portanto, do trabalho assalariado para o trabalho autônomo (RIFKIN, 1995). Afinal, a garantia de emprego e a estabilidade deixaram de existir (LAVINAS, 2001).

O empreendedorismo tem se tornado uma alternativa viável para aqueles que necessitavam ou nutriam o desejo de trabalharem por conta própria, sem se sujeitarem aos ditames das organizações, revelando o crescimento do empreendedorismo a taxas nunca antes experimentadas nos últimos 20 anos (FILION, 1999).

A cada ano, o surgimento de pequenos empreendimentos continua crescendo, como também, vem expandindo o número de atividades autônomas e de pequenas empresas na economia brasileira, parecendo indicar que existem fortes motivos para que diversas pessoas se integrem na atividade empreendedora. Segundo McKenna (1989) devido às transformações sociais, econômicas e políticas, a formação de empreendedores está no conjunto de preocupações atuais dos países, seja para geração de trabalho e renda ou como estímulo à inovação e criatividade, típicas das organizações de pequeno porte, caracterizando assim a importância deste estudo.

Portanto, podemos acreditar que o cenário nacional está estimulando a criação de novas empresas. Dentre as justificativas para esse crescimento estão: a abertura do mercado externo, a terceirização, a automação de serviços e a dificuldade de emprego nas organizações.

Em 2002, segundo dados do SEBRAE (2003), as micros e pequenas empresas representavam 99% do total de empresas existentes no Brasil, abrangendo aproximadamente 5,6 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Quanto ao porte, as micro e pequenas empresas formais são responsáveis por 41,4% dos postos de trabalho, as médias por 12,3% e as grandes respondem pelos 46,3% restantes. Nos pequenos empreendimentos, o setor de serviços apresenta a maior participação relativa, com cerca de 44% das empresas. De acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, em 2002, dos 27,2 milhões de trabalhadores existentes nas empresas formais, 28% estavam ocupados na indústria, 16% no comércio e 56% nos serviços, o que reforça a importância deste estudo.

O SEBRAE (2003), a partir de estudos estatísticos, demonstra que o tempo médio de vida das empresas brasileiras é de aproximadamente dois anos, e que cerca de 90% dos pequenos negócios encerram suas atividades antes mesmo de completar um ano. Ressalta, ainda, que apenas 2% sobrevivem até o quinto ano de vida. Isso acontece na grande maioria das vezes pela falta de preparação e conhecimento das pessoas que decidiram por iniciar um novo negócio. Os novos empreendedores focam o pensamento nos ganhos que terão, seja na busca de uma oportunidade ou na certeza da sua “grande idéia”, e acreditam que tudo dará certo e que a empresa vai gerar resultados excelentes por si só, não se atentam para a importância da gestão administrativa e para os controles financeiros do novo negócio, ocasionando muitas vezes um ciclo de vida curta para o empreendimento. Isso ocorre porque a maioria das micros e pequenas empresas iniciam suas atividades sem planejamento (SEBRAE, 2004).

As pessoas que criam um novo negócio ou que possuem uma idéia empreendedora podem ser excelentes profissionais na atividade que exercem, mas devem se preocupar em cuidar do estado financeiro e administrativo de suas empresas.

O empreendedor deve conhecer os fatores importantes para o desenvolvimento de sua empresa, como o valor do investimento a ser realizado, o *payback* (prazo de retorno do capital investido), a rentabilidade e a lucratividade do negócio. Além de consistentemente conhecer as especificações de seus produtos ou serviços, os custos para fabricação ou comercialização dos mesmos, deve também pesquisar e buscar compreender

como se comportam e quais as características dos clientes, fornecedores e concorrentes.

Os pequenos negócios, na maioria composta por até cinco funcionários, são ainda considerados relevantes como fator de estabilidade política e social, ao propiciar a desconcentração do poder econômico e o fortalecimento da classe média, além do papel na geração de empregos, no atendimento dos mercados locais, na maior distribuição da renda e na mobilidade social. Mas, até meados do século XX, não há registros no mundo ocidental, de uma ação governamental planejada, com o objetivo de gerar empresas (SEBRAE 2003).

Os Estados Unidos foram os pioneiros em contribuir com políticas e ações de iniciativas para montar o próprio negócio. A França começou em 1972, criando uma comissão de estudos composta de banqueiros e empresários para [...] “fazer o inventário e a análise dos obstáculos à criação de empresas” (SANTOS, p.12, 1985). Os ingleses vieram na seqüência, formulando uma política para a criação de empresas, especialmente de alta tecnologia, em locais destinados a abrigar organizações junto aos *campus* de universidades. Na Alemanha, origens de iniciativa para a cultura de empreendimentos datam de 1976 (SANTOS, 1985).

No Brasil, apenas a partir da década de 80, iniciou-se um trabalho de políticas e ações que estimularam a criação de empresas, oferecendo-lhes subsídios e bases sólidas (SANTOS, 1985).

Mas ainda, muitos dos pequenos negócios brasileiros permanecem na informalidade, em virtude do excessivo peso da carga tributária, da burocracia

e dos encargos sociais. Contribuem, também, o reduzido poder de negociação com fornecedores, clientes, órgãos públicos e lideranças políticas e a baixa capacidade de apropriar-se das economias externas, explicando, em grande parte, a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos, principalmente no 1º ano de vida (DORNELAS, 2001).

Segundo Leite (2000, p.9):

“Empreendedores são um dos ativos mais importantes de qualquer economia. Invariavelmente, as micros e pequenas empresas costumam responder pela maior fatia na geração de empregos e por substancial parte do PIB, nos mercados mais desenvolvidos. Difícil é ser um deles. Os empreendedores são ágeis, persistentes e, geralmente, trabalham com um tipo de capital intangível: boas idéias.”

Dentro deste cenário, esta pesquisa tem como objetivo entender a motivação para o início e sustentação do empreendimento, bem como a perspectiva para o futuro do próprio negócio, tendo como foco os donos de oficinas mecânicas de automóveis situadas no Estado do Rio de Janeiro.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, negócios, motivação, comportamento empreendedor, sustentação de empreendimentos.

## 1.2 Objetivo

O objetivo desta dissertação é investigar a motivação para a criação, a sustentação de empreendimentos, e as perspectivas futuras de negócios de micro e pequenos portes, tendo como foco o ramo de oficinas mecânicas

de automóveis.

### **1.3 Questões a serem respondidas**

As seguintes questões compuseram o roteiro básico da pesquisa.

Respondidas, levaram ao atingimento do objetivo proposto pelo estudo.

Criação:

- Quais as motivações para se tornar empreendedor e montar o seu próprio negócio?
- Por que essas pessoas decidiram ter seus empreendimentos relacionados à prestação de serviço?

Sustentação:

- Quais as facilidades e entraves encontrados na sustentação do próprio negócio?
- Como os empreendedores equilibram a vida profissional e a vida familiar?

Futuro:

- Em relação aos objetivos a longo prazo, o empreendedor deseja apenas administrar e gerir o seu empreendimento ou pretende crescer, expandir o seu negócio e prosperar?



## **1.4 Delimitação do estudo**

Difícilmente um projeto de dissertação consegue abranger e englobar todos os aspectos e detalhes envolvidos na análise de um tema estabelecido.

Há na literatura específica, diferentes assuntos importantes abordados por vários autores sobre a questão do empreendedorismo, tanto na motivação para o início do negócio, quanto na oportunidade identificada e no perfil comportamental dos empreendedores. Esta pesquisa ficará limitada à busca e ao conhecimento de informações sobre as motivações de um determinado grupo de indivíduos: homens empreendedores, proprietários de oficinas mecânicas automotivas, que atuam no Estado do Rio de Janeiro.

O interesse deste estudo é observar mais a motivação dos empreendedores, a forma de sustentação do negócio e suas perspectivas futuras do empreendimento, do que observar o meio externo, como a economia; não objetivando explicações de ordem cultural. Esses fatores possivelmente irão aparecer, mas não é intenção analisar a relação de causalidade e a relação de diferenças.

## **1.5 Relevância do estudo**

Com a diminuição na quantidade e qualidade do emprego no Brasil, o papel das atividades autônomas e dos pequenos empreendimentos é crescente comparativamente ao emprego assalariado nas organizações.

Devido às transformações sociais, econômicas e políticas, a formação de empreendedores está no conjunto de preocupações atuais do Brasil, seja para geração de trabalho e renda, seja para as organizações em busca de inovação, criatividade e desenvolvimento.

O estudo do empreendedorismo também é capaz de fornecer instrumentos para as especificações e compreensão do entendimento das habilidades, motivações dos indivíduos e o processo de acúmulo de capital por parte dos empreendedores (DORNELAS, 2001).

A escolha de um ramo já estabelecido oferece oportunidades para conhecer a trajetória de mais longo prazo de empresas que, se não sucumbiram às dificuldades apresentadas pela literatura, também não se expandiram ao ponto de se tornarem estrelas de sucesso.

## **1.6 Definição de termos**

Nesta dissertação, consideram-se os termos:

- GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* – pesquisa que tem como objetivo pesquisar, explorar e compreender o fenômeno do empreendedorismo e seu papel no processo de desenvolvimento e crescimento econômico entre 34 países, incluindo o Brasil. O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* anualmente consolida-se como a iniciativa de maior escopo no estudo do empreendedorismo global. Mais do que uma abrangência meramente geográfica, o GEM reforça sua capacidade de influenciar e orientar os formuladores de políticas voltadas para o

desenvolvimento econômico e social dos países. A equipe do GEM reúne professores e pesquisadores em um esforço conjunto, e este grupo de pesquisa é formado pela iniciativa da Babson College (EUA) e da London Business School (Inglaterra), sendo realizado no Brasil em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP-PR), SEBRAE, IEL/PR (Instituto Euvaldo Lodi).

- “TEA” - identificada em inglês como: *Total Entrepreneurial Activity Index*, Taxa de Atividade Empreendedora Total, é a principal medida do (GEM) sobre o empreendedorismo, a qual fornece a relação entre o número de habitantes da população dos países determinados que iniciam o novo empreendimento em proporção do total da população de adultos existentes. Também é definida como a porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de negócios cujo período de existência é inferior a 42 meses. Para obter a TEA do Brasil, foram aplicados questionários a uma amostra aleatória de quatro mil indivíduos, com idades entre 18 e 64 anos, garantindo um reduzido erro amostral (1,04%). O número de indivíduos entrevistados em cada região do país foi proporcional à porcentagem que a região representa na população total. Respeitaram-se também as proporções para as categorias gênero e idade.

- O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - criado em 1990, por iniciativa do Poder Executivo, consoante as Leis 8.029 e 8.154, foi regulamentado no mesmo ano pelo Decreto nº. 99.570 (SEBRAE, 2003). Trata-se de uma das principais entidades de apoio

aos empreendedores brasileiros, administrada pela iniciativa privada. A instituição resulta de uma decisão política, que atende às pretensões dos empresários e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo - Conceitos**

Os primeiros pesquisadores a se interessarem pelo tema sobre empreendedorismo foram os economistas. As teorias de base econômica consideram o assunto um fator importante para o desencadeamento dos processos de crescimento e desenvolvimento econômico do país. Estudiosos desta linha, acreditam que os empreendedores são pessoas que exploram as oportunidades com o objetivo e expectativa de obterem lucros, e correm riscos pelo fato de investirem seus próprios capitais. Alguns autores como Dornelas (2001); Fillion (1999); Freire (2002); Jones (2000); Peterson (1985); Schumpeter (1934); abordam o empreendedorismo como forma de auxílio para o desenvolvimento do país.

O economista e teórico Joseph Schumpeter (1934) foi quem deu importância ao tema, associando os empreendedores à criatividade de inovação e à capacidade de assumir moderados riscos, identificando-os como pessoas responsáveis que impulsionam, movimentam e fazem progredir a economia do país.

Para Drucker (1985), o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Fillion (1999) destaca que o elemento motor da economia de qualquer país se estabelece devido ao fato de o empreendedorismo envolver diversas e diferentes características das mais variadas atividades econômicas. Peterson (1985) completa esta afirmação salientando que é pela iniciativa de indivíduos

que desenvolvem e empreendem idéias que a economia se estrutura, cresce e se consolida, criando riquezas e gerando empregos.

Para Filion (1999) o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências, oportunidades, capacidades individuais e que no seu exercício está inerente a variável risco. Isto é, o empreendedor é alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica.

Dornelas (2001) e Jones (2000) realizaram uma análise sobre empreendedorismo a partir dos números recentes da economia norte-americana. Através da pesquisa, eles avaliaram o avanço do empreendedorismo durante um tempo de 10 anos, com um crescimento na taxa de aproximadamente 500%. Os autores perceberam que a união das iniciativas governamental e empresarial, com o acelerado crescimento econômico, adicionados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, visivelmente demonstram fatores que apontam para uma única conclusão: o empreendedorismo é a energia que movimenta e impulsiona o crescimento econômico, criando emprego, exercendo um papel fundamental para os indivíduos e o país.

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Primeiramente, envolve o processo de criação de algo novo, de novo valor. Também requer do empreendedor a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço

necessário para fazer a empresa crescer. E, finalmente, o empreendedorismo requer pessoas ousadas, que assumam riscos calculados, que tomem decisões críticas e, principalmente, que não se desanimem com as falhas e erros.

A força que se manifesta por invenções e inovações, capaz de estimular o crescimento econômico da população e das regiões também é caracterizada como empreendedorismo. Através desta força, novas abordagens em ciências naturais e sociais são desenvolvidas, a tecnologia avança, inovando produtos e ferramentas, gerando um aumento contínuo na produtividade do trabalho humano. Assim, considera-se que o empreendedorismo é uma capacidade humana natural que, desenvolvida adequadamente, possibilita ao indivíduo introduzir mudanças concretas no ambiente em que está inserido (FREIRE, 2002).

Alguns pesquisadores não aceitavam os estudos considerados apenas a partir do enfoque econômico, demonstrando a limitação do conceito sobre empreendedorismo. Isso fez com que as pesquisas também fossem analisadas de forma qualitativa, em busca de um conhecimento aprofundado a partir de características pessoais e do comportamento empreendedor. Seguindo esta linha de raciocínio, alguns autores como Degen (1989); Orhan (2000); Shane e Venkataraman (2000); Shapero e Skol (1982); e Young (1971), identificaram as ações empreendedoras a partir da influência do meio ambiente em que os indivíduos vivem e de suas características pessoais e/ou comportamentais.

A abordagem de base social proposta por Young (1971) apresenta características tais como: a experiência anterior em uma atividade; a influência

e o estímulo de familiares e mentores; a história de vida de cada um, que auxiliam na compreensão do processo empreendedor. Outras experiências - como o desemprego e a imigração - discutidas também nas pesquisas de Shapero e Skol (1982), podem agir como propulsores ou facilitadores na arte de empreender.

Para Orhan (2000), empreendedorismo é identificado como um processo composto pela idéia da elaboração do negócio e sua efetiva criação, relacionada às características pessoais e particulares dos empreendedores.

Segundo Degen (1989) o empreendedorismo é conceituado a partir da iniciativa pessoal do indivíduo em trabalhar por conta própria, abrindo sua empresa como uma opção de carreira. Defende, também, a idéia de que o empreendedorismo pode ser compreendido a partir de um funcionário participativo, pró-ativo e dinâmico dentro da empresa (empreendedorismo interno). Destaca que o desenvolvimento de ações empreendedoras é fundamental para aqueles que decidem viver diretamente de seu negócio, e também para os executivos que atuam em empresas; pois as organizações precisam manter a vitalidade, desenvolvendo novos negócios, com o objetivo de continuarem crescendo e se aperfeiçoando frente às competições do mercado.

Estreitamente relacionadas à necessidade de realização, a crença no domínio sobre o próprio destino e a propensão a assumir riscos moderados como atributo psicológico/comportamental do empreendedor foram objeto de análise de várias investigações (BIRLEY e MUZYKA, 1997).



Shane e Venkataraman (2000) propuseram uma estrutura conceitual, a partir de idéias que justificassem o empreendedorismo, acreditando que um dos principais empecilhos às suas pretensões fosse a definição absoluta do termo, visto que a maioria dos estudiosos, apesar de admitirem a existência da capacidade de empreender tanto para o lançamento de novos negócios, quanto para inovações em empresas já instaladas, limitam a definição do empreendedorismo a uma descrição de quem é o empreendedor, a partir de suas características pessoais e do que ele faz. Para esses autores, é necessário incluir na definição de empreendedorismo a relação entre uma oportunidade de ganho financeiro ou de qualquer outra natureza e o atrevimento ou ousadia do empreendedor.

Para Shane e Venkataraman (2000) o empreendedorismo envolve dois fenômenos: a presença de oportunidades lucrativas e a presença do empreendedor. No que diz respeito às oportunidades, as seguintes categorias podem ser elencadas: introdução de um novo bem, novo arranjo de métodos de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou estabelecimento de uma nova organização. Entretanto, seja qual for a categoria, a oportunidade empreendedora, se traduz na habilidade de auferir lucros econômicos positivos. No que se refere à presença do empreendedor, os autores fazem referência às características visionárias, à maior propensão ao risco, à necessidade de realização e ao otimismo.

Contudo, o empreendedorismo para Shane e Venkataraman (2000) é definido como um fenômeno transitório, isso porque as pessoas depois de se lançarem num empreendimento, lutam para consolidar e equilibrar seu negócio,

tendendo a defender posições e atitudes muitas vezes opostas às que caracterizam a atividade empreendedora: correr riscos, ousar, criar.

Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994) também salientam que o empreendedorismo é melhor caracterizado e definido a partir de modelos mais amplos, que permitam a compreensão adequada do processo como um todo, como será detalhado mais adiante.

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

- geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor);
- o 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, ou 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.

O empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender (KETS DE VRIES, 1996). Dentre as características atribuídas ao empreendedorismo, as mais citadas são: necessidade de realização, propensão ao risco, criatividade, visão, alta energia, postura estratégica e autoconfiança (VESPER e GARTNER, 1997).

A literatura dedicada ao empreendedorismo também apresenta diferentes abordagens, dentre as quais: o empreendedorismo levado a efeito no interior das organizações, o “intrapreneurship”, conforme destaca Antoncic (2003); o empreendedorismo como conseqüência do temperamento e conduta dos indivíduos que não satisfeitos com suas condições e resultados, buscam abrir seus próprios negócios, de acordo com Singh e DeNoble (2003); e o empreendedorismo como reflexo da vontade ou necessidade de os indivíduos abrirem seus próprios negócios, independentemente de experiências organizacionais anteriores, segundo Neck *et al.* (2004).

Apesar das diferenças sobre a definição do empreendedorismo, o

GEM, por sua vez, adota um conceito mais amplo do termo ao definir empreendedorismo como toda e qualquer atividade que tenha por característica o empenho autônomo, podendo ser identificado como qualquer tentativa de formação de uma base de recursos, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova firma ou a expansão de um empreendimento que existe; seja por um indivíduo, por grupos de pessoas ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2004).

O relatório GEM 2004 descreve que as atividades empreendedoras não são um “modismo” passageiro, e sim a força motriz de toda a realização ocidental que deu origem às grandes organizações que hoje geram empregos e impostos, promovendo o desenvolvimento econômico. A pesquisa revelou que o empreendedorismo atinge um número expressivo de pessoas em diversos países. Nos 34 países pesquisados, a Taxa de Atividade Empreendedora Total (TEA) variou de 1,5% até mais de 40%, com média de 9,3%, o que significa cerca de 73 milhões de indivíduos adultos (com idade entre 18 e 64 anos) envolvidos na abertura de novos negócios ou administrando empreendimentos recentes dos quais também são proprietários (GEM, 2004).

Para Zahra e Dess (2001), devido à novidade do tema como fonte de indagações científicas, ainda não se dispõe de suficiente base teórica e empírica que permita um arcabouço conceitual sólido para a definição do termo empreendedorismo.

### **2.1.1 Características do Empreendimento - Atividade Econômica**

No que se refere aos setores da economia nos quais as pessoas estão desenvolvendo iniciativas empreendedoras, o GEM codifica as atividades de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Agrupando as inúmeras categorias presentes nesta classificação, é possível gerar, para efeito de análise, quatro setores: extrativista (agricultura, pecuária, pesca, mineração etc.), transformação (indústrias de manufaturas, construção civil, transporte e armazenagem, entre outros), serviços orientados às empresas (empreendimentos voltados a atender outras empresas como clientes principais) e serviços orientados ao consumidor (empreendimentos que têm como principal cliente a pessoa física, enquadrando-se aqui o comércio varejista, restaurantes, bares, hotelaria, serviços educacionais e de saúde, lazer, etc.).

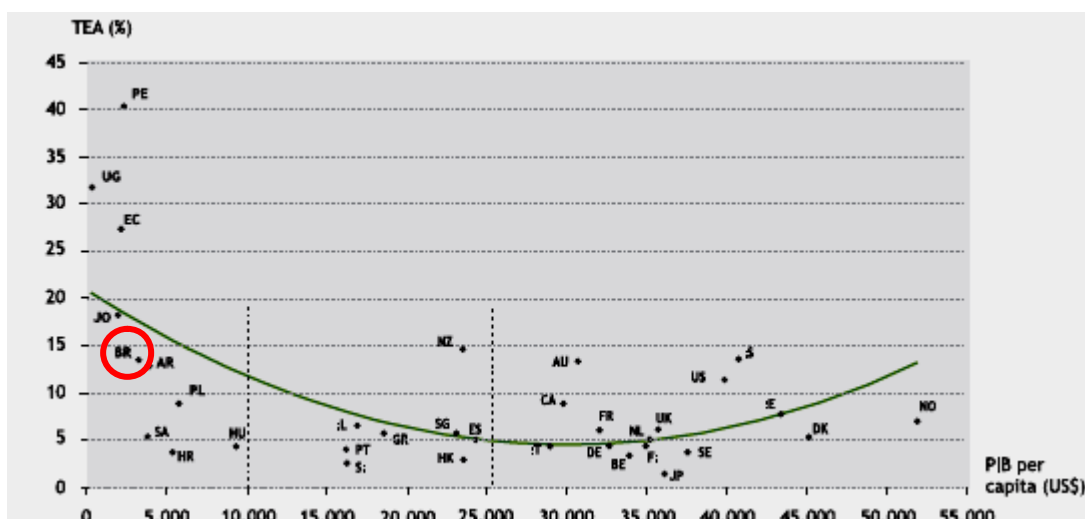
Conforme a pesquisa GEM Brasil 2004, o setor que responde pela maior parte dos empreendimentos é o de serviços orientados ao consumidor, com maior proporção nos países de média e baixa renda per capita. No Brasil (58%), em especial, isto se explica porque os empreendimentos criados são vinculados a segmentos tradicionais, de baixo teor de inovação e com investimento inicial de pouca monta, e também porque, em linhas gerais, os serviços orientados ao consumidor são tipicamente menos intensivos em necessidade de formalização, capital, tecnologia e conhecimento do que os serviços orientados em empresas.

## 2.1.2 Empreendedorismo e a Economia Global

É senso comum que empreendedorismo e desenvolvimento econômico compõem um círculo virtuoso. Entretanto, os dados obtidos pelo GEM (2004) até o momento permitem avançar em conclusões muito importantes sobre a relação entre os níveis de empreendedorismo e a renda nacional dos países. A Figura 1, indica uma possível relação em formato de parábola entre as variáveis TEA - Taxa de Atividade Empreendedora - e o PIB per capita dos países, formando três grandes grupos, apresentados a seguir no Quadro 1.

Os países componentes de cada um dos grupos apresentam características comuns que trazem implicações para a definição de políticas voltadas ao empreendedorismo. No Quadro 2 apresenta-se algumas das características dos países dos grupos dos extremos esquerdo e direito (baixa renda e alta renda, respectivamente).

**Figura 1 - Correlação TEA e Renda Nacional dos Países Participantes (Tendência Parabólica Ajustada)**



Fonte: GEM 2004 – Executive Report

**Quadro 1 – Posição dos Países na Curva de Tendência Segundo a TEA e a Renda Per Capta**

RENDA PER CAPTA (US\$)			
POSIÇÃO	Baixa (Menos de US\$ 10.000)	Média (Entre US\$ 10.000 e US\$ 25.000)	Alta (Mais de US\$ 25.000)
Abaixo da curva	Peru (PE) Uganda (UG) Equador (EC) Índia <sup>(1)</sup> (IN)	Nova Zelândia (NZ)	Canadá (CA) Austrália (AU) Islândia (IS) Estados Unidos (US)
Na curva	Jordânia (JO) <b>Brasil (BR)</b> Argentina (AR)	Israel (IL) Grécia (GR) Cingapura (SG) Espanha (ES)	França (FR) Alemanha (DE) Holanda (NL) Bélgica (BE) Reino Unido (UK) Finlândia (FI) Irlanda (IE) Itália (IT)
Acima da curva	Polónia (PL) África do Sul (SA) Croácia (HR) Hungria (HU) China <sup>(1)</sup> (CN)	Eslovênia (SI) Portugal (PT) Hong-Kong (HK)	Japão (JP) Suécia (SE) Dinamarca (DK) Noruega (NO)

Fonte: GEM 2004 – Executive Report

(1) Não participou da pesquisa GEM 2004

**Quadro 2 – Características de Alguns Países Segundo a Renda Nacional e a TEA**

RENDA NACIONAL E A TEA		
CARACTERÍSTICAS	Baixa Renda e TEA Alta	Alta Renda e TEA Alta
Motivação para empreender	Alta proporção de empreendedores por necessidade	Empreendem principalmente por oportunidade
Educação	Grande concentração de empreendedores com baixo nível educacional	Empreendedores com os melhores níveis educacionais do mundo
Tecnologia e Inovação	Utilização de tecnologia antiga e pouca inovação	Melhores políticas de transferência de tecnologias
Capitalistas de risco	Não se sentem atraídos para investir	A saúde da economia atrai capitalistas de risco
Políticas de suporte ao empreendedorismo	Formuladores não se mostram interessados em dirigir programas para empreendimentos de baixo valor agregado	Mais propensas a apoiar o empreendedorismo dada a característica dos empreendimentos

Fonte: GEM 2004 – Executive Report

## **2.2 O Empreendedorismo no Brasil**

Até o final da década de 70, pouco se falava sobre empreendedorismo ou em criação de pequenas empresas no Brasil, pois os setores político e econômico do País não eram favoráveis ao desenvolvimento desta atividade, não havia tantas fusões de empresas e nem desemprego em massa. Nesta época, o capitalismo de risco não emergiu como uma atividade economicamente encantadora, restringindo-se a poucas e pequenas iniciativas, pois os recursos eram escassos e havia grandes preocupações por parte das pessoas em correr riscos ao aplicar seus próprios investimentos. O empreendedor ainda encontrava raras e insuficientes informações para auxiliá-lo nesse novo tipo de empreitada, pois não havia políticas públicas eficazes, o que não estimulava o nascimento de empresas (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001).

No Brasil, observa-se que somente após os primeiros anos da década de 1980, inicia-se uma dinâmica no país para ações e políticas de atividade empreendedora (DORNELAS, 2001).

Contudo, o País tem passado por freqüentes mudanças nos campos da economia e da política, notadamente a partir dos anos 80. No final desta década, as ações empreendedoras começaram a ser estimuladas, sendo incrementadas nos últimos anos. O empreendedorismo se desenvolveu intensamente, pois a desordem econômica, como a renda mal distribuída, a escassez de empregos e a privatização, contribuíram para o ingresso das pessoas no processo empreendedor, refletindo tanto para os desempregados, quanto para os jovens recém-formados das universidades, a necessidade de



buscar alguma alternativa de emprego, seja, como profissionais autônomos ou como pequenos empreendedores (DOLABELA, 1999).

Nos últimos dez anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda da globalização, muitas grandes empresas tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado. Uma das conseqüências imediatas foi o aumento da taxa de desemprego. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes sem experiência no ramo, utilizando-se do que lhes restara das economias pessoais, FGTS ou outras fontes de recursos. Agora que são patrões e não mais funcionários, muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos, pelas altas taxas de juros e a burocracia. Mas também há aqueles motivados pela nova economia, que criam seus negócios com a finalidade de se tornarem independentes e contribuintes da economia formal (DORNELAS, 2001).

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), referentes ao período de 1996 a 2001, informam que as micro e pequenas empresas saltaram de 3,1 milhões para 4,6 milhões, passando de 98,9% para 99,2% do total das empresas brasileiras. Nesse período, este segmento gerou 3,5 milhões de novos empregos, enquanto as médias e grandes empresas, apenas 686 mil<sup>1</sup>. Estima-se que paralelamente aos pequenos negócios formais, outros 9,5 milhões de empresas operam na informalidade por não conseguirem atender às exigências legais e burocráticas

---

<sup>1</sup> Dados do IBGE levam em conta apenas as empresas formalmente constituídas, inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ.

ou pela impossibilidade de retorno financeiro dentro do ambiente formal.

Não obstante, a pesquisa realizada pelo GEM mostra que no Brasil, de 2002 para 2003, a taxa de empresas nascentes aumentou de 5,7% para 6,5%, o que significa um aumento da disposição do brasileiro para empreender (GEM, 2003). Apesar desse desenvolvimento, 80% das micro e pequenas empresas brasileiras desaparecem antes do primeiro ano de existência. O Sebrae, por sua vez, indica que a taxa de mortalidade das empresas pode chegar a 97% no período de cinco anos de vida (SEBRAE, 2003).

O estudo da demografia das empresas realizada pelo IBGE (2002), quantifica os nascimentos (criações) e mortes (encerramentos) de firmas no período de 1997 a 2001. A análise revela que, em 2001, para cada 10 novas empresas criadas no País, outras 6,45 foram fechadas.

Filion (1999) considera o povo brasileiro um dos mais empreendedores do mundo e destaca que para enfrentar a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos que se iniciam, é necessário e importante o apoio e o ensino do empreendedorismo em nosso País.

Para Degen (1989) a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir bens e serviços necessários à população. Por isso, o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelo qual o Brasil passa, é a liberação da criatividade dos empreendedores, e a formação do empreendedorismo através da livre iniciativa para a abertura de seus próprios negócios.

No relatório executivo do GEM (2003), o Brasil no ano 2000 foi o país que apresentou a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e estava em primeira colocação no *ranking*, apresentando a TEA de 21,4%. Todavia, os resultados da pesquisa longitudinal indicam a redução da taxa de crescimento de novas empresas a partir de 2001, quando a TEA foi de 14,2% (representando a 5ª posição entre os países considerados). Em 2002, a TEA foi de 13,5% (passando à 7ª posição). No ano 2003 a TEA foi reduzida para 12,9%, porém houve a ascensão para a sexta colocação devido aos dados apresentados por outros 31 países participantes da pesquisa. Na Tabela 1 seguem as informações da quantidade de empreendedores no Brasil, selecionados por região, no período agrupado dos anos 2000 a 2003.

**Tabela 1 - Estimativa do Número de Empreendedores por Região do Brasil**

Região	Total Da População Adulta 18-64 Anos	TEA %	Número estimado de empreendedores
Norte	7.974.000	23	1.834.020
Nordeste	29.511.000	14	4.131.540
Sudeste	44.760.000	14	6.266.400
Sul	15.520.000	19	2.948.800
Centro-Oeste	7.193.000	13	935.090

Fonte: GEM 2003<sup>2</sup>

Segundo dados do Relatório GEM 2004, existem hoje no Brasil aproximadamente 15 milhões (sendo mais preciso: 15.368.000) de pessoas envolvidas em alguma atividade empreendedora.

---

<sup>2</sup> O número de empreendedores por região do Brasil, foi apresentado apenas no GEM 2003.

A Pesquisa GEM 2004 investigou o empreendedorismo em 34 países em 2004, cuja TEA variou de 1,5% até mais de 40%, com média de 9,3%, implicando que cerca de 73 milhões de pessoas adultas, com idade entre 18 e 64 anos, estavam envolvidas em atividades de negócios no mundo.

Em todos os anos em que vem participando da pesquisa GEM, o Brasil manteve-se entre os sete países com taxas (TEA) mais altas. Em 2004 o Brasil posicionou-se em 7.º lugar, com uma TEA de 13,5% (Tabela 2). A TEA obtida indica uma possível reversão na tendência de queda que vinha sendo observada nos últimos três anos, o que só poderá ser confirmado após um maior número de anos de pesquisa. No momento, dada a pequena diferença entre as taxas no período de 2001 a 2004, pode-se optar por analisar esse grupo de anos em bloco e concluir que a taxa de empreendedorismo no Brasil vem oscilando em torno de 13% nos últimos anos.

Dados da referida pesquisa apontam um equilíbrio da taxa empreendedora no Brasil, obtendo-se o seguinte percentual da TEA:

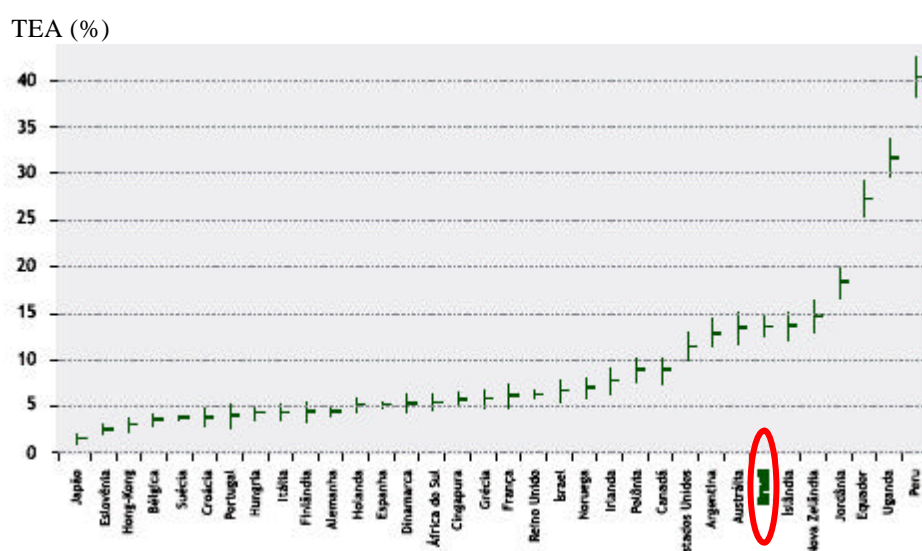
**Tabela 2 – Evolução do Brasil em Relação ao Índice TEA**

Ano	TEA – Total Atividade Empreendedora %	Posição no Ranking Mundial do TEA
2000	21,4	1º
2001	14,2	5º
2002	13,5	7º
2003	12,9	6º
2004	13,5	7º

Fonte: GEM 2004

Apesar de apresentar uma alta taxa de empreendedorismo, o Brasil mostra que o fenômeno não é expressivo em termos absolutos, pois a taxa de empreendedorismo por necessidade é elevada, o que traz conseqüências importantes para o dimensionamento e aperfeiçoamento de políticas e programas.

**Figura 2 – Atividade Empreendedora Total Segundo os Países Participantes**



Fonte: GEM 2004 – Executive Report

Nota: Situação do Brasil; Posição: 7ª; TEA: 13,5%; Estimativa de empreendedores: 15.368.000

Estima-se que o Brasil comporte um contingente de 15 milhões de empreendedores, um dos maiores entre os países pesquisados, perdendo apenas para os EUA, em 2004. Desses empreendedores, em torno de 35% estão à frente de negócios em estágio nascente, ou seja, com menos de 3 meses de vida, e aproximadamente 65% administram negócios com tempo de vida entre 3 e 42 meses.

A partir da análise comparativa da TEA entre os diversos países (Tabela 3), observa-se que a taxa alcançada pelo Brasil em 2004, de 13,5%, o situou

em uma posição intermediária, cujos extremos se encontram o Peru, em primeiro lugar com a TEA de 40,3% e o Japão, em última posição, com 1,5% (GEM, 2004).

**Tabela 3 – Índice TEA do Empreendedorismo no Mundo**

Country	TEA 2000	TEA 2001	TEA 2002	TEA 2003	TEA 2004	Population 18-64 years 2004	Total Labor Force 2003	Estimate of TEA Participants
United States	16.6	11.6	10.5	11.9	11.3	183,430,000	146,510,000	20,783,000
Brazil	21.4	12.7	13.5	12.9	13.5	114,005,000	85,830,000	15,368,000
Peru					40.3	15,680,000	10,400,000	6,325,000
Uganda				29.3	31.6	10,608,000	12,100,000	3,356,000
Argentina	9.2	11.1	14.2	19.7	12.8	22,895,000	13,930,000	2,940,000
Germany	7.5	8.0	5.2	5.2	4.5	52,404,000	39,510,000	2,342,000
United Kingdom	6.9	7.8	5.4	6.4	6.3	37,582,000	29,930,000	2,349,000
France	5.6	7.4	3.2	1.6	6.0	37,064,000	27,010,000	2,235,000
Poland		10.0	4.4		8.8	25,265,000	17,060,000	2,231,000
Ecuador					27.2	7,254,000	5,100,000	1,979,000
Canada	12.2	11.0	8.8	8.0	8.9	21,060,000	17,060,000	1,864,000
Australia	15.2	15.5	8.7	11.6	13.4	12,542,000	10,150,000	1,678,000
Italy	7.3	10.2	5.9	3.2	4.3	37,162,000	24,150,000	1,605,000
South Africa		9.4	6.5	4.3	5.4	25,122,000	16,200,000	1,357,000
Spain	6.9	8.2	4.6	6.8	5.2	26,110,000	18,820,000	1,345,000
Japan	6.4	5.2	1.8	2.8	1.5	80,830,000	66,660,000	1,196,000
Jordan					18.3	3,078,000	1,400,000	562,000
Netherlands		6.4	4.6	3.6	5.1	10,469,000	8,150,000	535,000
Greece				6.8	5.8	6,780,000	4,450,000	391,000
New Zealand		18.1	14.0	13.6	14.7	2,496,000	2,020,000	366,000
Hungary		11.4	6.6		4.3	6,550,000	4,150,000	281,000
Portugal		7.1			4.0	6,603,000	5,410,000	261,000
Israel	7.1	5.7	7.1		6.6	3,617,000	2,610,000	239,000
Belgium	4.8	4.5	3.0	3.9	3.5	6,424,000	4,710,000	223,000
Sweden	6.7	6.7	4.0	4.1	3.7	5,510,000	4,450,000	204,000
Norway	11.9	8.8	8.7	7.5	7.0	2,824,000	2,370,000	197,000
Ireland		12.2	9.1	8.1	7.7	2,502,000	1,920,000	193,000
Denmark	7.2	8.0	6.5	5.9	5.3	3,402,000	2,870,000	181,000
Singapore	4.2	6.6	5.9	5.0	5.7	3,142,000	2,150,000	179,000
Finland	8.1	7.7	4.6	6.9	4.4	3,289,000	2,600,000	144,000
Hong Kong			3.4	3.2	3.0	4,777,000	3,500,000	142,000
Croatia			3.6	2.6	3.7	2,841,000	2,100,000	106,000
Slovenia			4.6	4.1	2.6	1,344,000	960,000	35,000
Iceland			11.3	11.2	13.6	181,000	160,000	25,000

Fonte: GEM 2004 – Executive Report

A queda da taxa do empreendedorismo brasileiro desde 2000, pode ser explicada pela dinâmica da atividade empreendedora, dependente direta ou indiretamente dos investimentos estrangeiros, da retração dos mercados consumidores, das incertezas políticas e econômicas, das reformas da previdência e tributária, dos juros, da variação cambial, entre outros aspectos que produzam reflexos sobre a disposição dos empreendedores assumirem os riscos inerentes à implantação e à manutenção do próprio negócio. Falta ainda

a formulação de políticas estáveis de incentivo ao empreendedorismo. No entanto, ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no País, para que o indivíduo se sinta seguro para empreender na atividade que desejar (DORNELAS, 2001; GEM, 2004).

De acordo com GEM (2004), muitos empreendedores se queixam de que obter financiamento no Brasil é o principal problema enfrentado para iniciar seu empreendimento, em virtude das exigências estabelecidas por agentes financiadores, das altas taxas de juros cobradas e conseqüentemente das dificuldades em pagar os empréstimos depois de celebrados o acordo. O Brasil não é exemplo de como financiar a pequena empresa, mas algumas atitudes por parte do empreendedor também deveriam ser tomadas com a finalidade de mudar esse panorama. Para Dornelas (2001), o fato de não existirem políticas públicas transparentes que apoiem o empreendedorismo no País não justifica dizer que o insucesso da atividade empreendedora seja culpa do governo. O empreendedor deve utilizar sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação, bem como sua rede de relacionamentos para identificar melhores alternativas no mercado.

Resultados apurados pelo GEM indicam que o Brasil ainda enfrenta barreiras para o desenvolvimento da atividade empreendedora, sendo sugeridas algumas propostas para dinamizar o empreendedorismo brasileiro. No conjunto de propostas constam a redução da burocracia, a facilidade no acesso ao crédito, a diminuição dos custos tributários e trabalhistas, a melhoria

do sistema de informações relativas à abertura e condução dos negócios (GEM, 2004).

Dornelas (2001) também indica que seria importante algumas iniciativas governamentais referente às contribuições fiscais diferenciadas, com o objetivo de reduzir a alta taxa de mortalidade de pequenos empreendimentos que se iniciam. Além disso, há a necessidade de quebrar o paradigma cultural brasileiro por não valorizar os empreendedores que constroem seus negócios, gerando empregos e riqueza para o País.

### **2.3 Empreendedores e suas características**

A expressão “empreendedor” é originada da palavra *entrepreneur*, de origem francesa do século XVIII, utilizado, pela primeira vez na esfera econômica, pelo financista Richard Cantillon, e quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Anteriormente ao século XVIII, a palavra *entrepreneur*, derivada do verbo francês *entreprendre*, significava assumir empreitada que exigia esforço e muito empenho e geralmente era utilizada quando as referências eram pessoas que organizavam e lideravam expedições militares (PETERSON, 1985).

Talvez uma das mais antigas definições para o empreendedorismo seja a de Schumpeter (1934), para quem o empreendedor é aquele que inova e cria negócios, podendo também aprimorar dentro de negócios já existentes e de empresas constituídas. Para Shumpeter (1934, p.17):



“o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Drucker (1985) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. E ainda salienta:

“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 a 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, 1985, p. 6).

Schumpeter (1934), identificou atributos que distinguem o empreendedor como, a capacidade de aperfeiçoamento, de lidar com ambigüidades e incertezas. Schumpeter associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e à busca de oportunidades. Estas características serviram de referência para estudos posteriores, os quais buscaram investigar os traços do empreendedor na dimensão comportamental.

Para Shumpeter (1934, *apud* DEGEN, 1989), os papéis centrais do empreendedor passaram a fixar-se em três alicerces: inovação, assumir riscos

e a 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).

As teorias de base econômica associam o empreendedor à criatividade e à capacidade de aceitar riscos moderados. O empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente, criando mercado com uma oportunidade identificada (SCHUMPETER, 1934).

Uma das primeiras definições sobre o empreendedor na esfera comportamental, foi a de David C. McClelland (1962), que enfatizava os aspectos de atitude do indivíduo, como a criatividade e a intuição.

A corrente dos comportamentalistas que se desenvolveu a partir dos estudos de David McClelland (1962), e que mais cresceu nos últimos anos, com ênfase na criatividade e intuição, coloca em evidência diversas características psicológicas e sociológicas do perfil do empreendedor.

Constatações iniciais permitiram que o autor concluísse que o crescimento econômico em determinado contexto histórico não pode ser explicado unicamente pelas condições favoráveis do ambiente, como estabilidade política, disponibilidade de recursos, existência de ampla infraestrutura de apoio. Elementos vinculados a valores e motivos humanos poderiam também explicar a estatura econômica alcançada, por motivarem os

homens a identificarem as oportunidades, assumirem os riscos e “construïrem seu próprio destino” (McCLELLAND, 1962, p.110).

As referências pioneiras dos economistas sobre o papel e as funções econômicas do empreendedor passaram a servir de base para estudos posteriores que tiveram por objetivo identificar as características do comportamento que diferenciavam esse ator do conjunto da população.

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).

Filion (1999) resume da seguinte forma o perfil do empreendedor, segundo pesquisas realizadas por ele em todo o mundo: o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em ambiente empreendedor vê isso como algo positivo e tem motivação para criar o seu próprio negócio. Pode-se afirmar que quanto mais empreendedores uma sociedade tem e quanto maior for o valor dado aos modelos empresariais, maior será o número de jovens que procurarão, imitar modelos empreendedores como opção de carreira. Consoante com as idéias de

McClelland (1962) de que o ser humano é um produto social, pode-se ver o empreendedorismo como um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores dos grupos sociais.

Filion (1999) definiu o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Apesar da possível diversidade entre empreendedores, o comportamento empreendedor apresenta características comuns, como:

- Capazes de tolerar ambigüidade e incerteza;
- Bons usuários de recursos;
- Correm riscos moderados;
- Imaginativos;
- Voltados para resultados;
- Tenazes – seguros.

De acordo com Filion (1999), a literatura identifica uma notável confusão a respeito da definição do termo empreendedor. Duas correntes do pensamento abordam o conceito do empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação e os comportamentalistas os caracterizam a partir dos aspectos criativo e intuitivo:

“[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor” (FILLION, 1999, p.21) .

De acordo com o autor, o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza 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.

Leite (2000), dentre as inúmeras características que constituem um profissional empreendedor, destaca as dez mais importantes:

- 1- Iniciativa e busca de oportunidades: é aquela pessoa que age antes de ser solicitado, sempre procura expandir seu negócio, vê novas oportunidades e vai em frente, tem sempre boas idéias e as transforma em negócio;
- 2- Persistência: sempre busca alternativas para superar os obstáculos e atingir seus objetivos, traçando metas para facilitar o alcance de seus objetivos;
- 3- Comprometimento: faz o que for preciso para concluir os trabalhos, colabora e dá o exemplo, gera empatia a seus colaboradores, busca sempre manter bom relacionamento com clientes mantendo-os satisfeitos sempre;
- 4- Qualidade e eficiência: sempre procura melhorar seus produtos otimizar seu tempo, produção e lucro reduzindo suas despesas e custos, porém sempre mantendo a qualidade de seus produtos e/ou serviços;
- 5- Riscos calculados: corre riscos, porém sempre calculados e analisando amplamente as alternativas existentes, sempre mantendo o controle sobre as ações e seus resultados;
- 6- Metas: define metas de curto, médio e longo prazo e essas metas precisam ser reais e alcançáveis para que se realizem. As metas são traçadas para auxiliar no alcance do objetivo maior que é o lucro do empreendimento, cabe

ressaltar que as metas devem também ser acompanhadas e se necessário, reavaliadas;

7- Dedicção: dedica-se constantemente na busca de informações que atraiam mais clientes e mais qualidade a seus produtos, busca aperfeiçoamento contínuo para manter-se informado das tendências do mercado em que está inserido;

8- Planejamento: o planejamento é uma das características mais importantes, pois é uma ferramenta que permite o acompanhamento do desempenho do negócio para auxiliar na tomada das decisões pertinentes à melhoria do empreendimento. Além do planejamento deve-se fazer o monitoramento das ações que foram planejadas, dividir as tarefas, definir prazos e cumprir esses prazos planejados e verificar se os resultados planejados estão sendo atingidos;

9- Rede de contatos: hoje se ouve muito falar em *network*, que nada mais é que a rede de contatos do empreendedor ou da empresa, aí incluem-se os clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, terceirizados, e outros;

10- Autoconfiança: é entusiasmado e busca constantemente melhores resultados. É autodeterminado, sabe tomar decisões com segurança e riscos calculados.

Numa avaliação sobre o papel do empreendedor e a importância do processo de empreendedorismo no desenvolvimento econômico, Kirzner (1979) mostra que alguns autores estabelecem como sua característica essencial a capacidade de assumir riscos e trabalhar em ambientes pautados

pela incerteza. Por fim, o autor identifica a perspectiva de análise que atribui ao empreendedor a função de alocar recursos, por meio do trabalho de organização e coordenação.

Ser empreendedor exige auto-conhecimento, auto-realização, motivação pessoal, iniciativa e vontade de fazer o que se gosta, com profissionalismo (McCLELLAND, 1985). Por trás das distintas iniciativas empreendedoras, existem pessoas com características especiais: são visionárias, questionam, arriscam, procuram e querem algo diferente, fazem acontecer. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação própria e geralmente gostam do que fazem (DEGEN, 1989; DORNELAS, 2001). Especificamente para Degen (1989), ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas e pôr em prática idéias próprias.

McClelland (1962) define o empreendedor como alguém que controla uma produção não somente para si, mas para os outros. Assinala que algumas pessoas, mesmo não tendo criado um negócio, têm perfil empreendedor, porque correm riscos, têm alta necessidade de realização social e motivação para despender energia no que fazem. Para ele, a associação entre a necessidade de realização e êxito e as características comportamentais são fatores-chave para o crescimento econômico das pessoas. O autor defende que o empreendedor é “uma pessoa com alta necessidade de realização é mais autoconfiante, gosta de assumir riscos calculados, pesquisa o ambiente ativamente e é muito mais interessada em medidas concretas de quão bem está indo” (McCLELLAND, 1962, p.105).

McClelland (1971) também destaca que a necessidade de realização é uma característica do empreendedor que o leva a nunca parar de trabalhar, sempre motivado pela vontade de fazer aquilo de que gosta. Essa necessidade de realização dirige a atenção do indivíduo, para que execute, da melhor maneira possível, suas tarefas, de forma a poder atingir os seus objetivos e a ser eficaz naquilo a que se propõe fazer. O autor também enfatiza os aspectos de atitudes como criatividade e intuição.

Os estudos e teorias sobre desenvolvimento econômico que adotaram como unidade de análise o empreendedor como motor desse desenvolvimento e cujos antecedentes sociais e culturais foram considerados determinantes da conduta empreendedora serviram de referencial teórico para alguns trabalhos de base empírica.

Bygrave (1997) defende que elementos de caráter social ou sociológico exercem influência na decisão de empreender. Reconhece que tais elementos não devem ser analisados de maneira isolada, mas não acredita que seja apenas coincidência que metade das lojas de conveniência de Nova York sejam de propriedade de Coreanos.

Relatos de ações empreendedoras geralmente descrevem pessoas pioneiras, determinadas, detentoras de habilidades que as distinguem da maioria e que as levam a realizar sonhos e planos em uma empresa (DOLABELA, 1999).

Dornelas (2001) salienta que os empreendedores são determinados e dinâmicos, programam suas ações com total comprometimento, ultrapassam



obstáculos, mantêm-se sempre ativos e cultivam um inconformismo diante da rotina. Eles adoram o trabalho que realizam e este é o principal fator que os mantém auto-determinados.

Reconhecer o desenvolvimento de um perfil empreendedor e as características de personalidade e o comportamento dos empreendedores no dia-a-dia não é uma tarefa fácil (DEGEN, 1989; BIRLEY e MUZYKA 1997). Birley e Muzyka (1997) acreditam que os empreendedores surgiram de grupos marginais da sociedade - com baixo nível de escolaridade, eram imigrantes ou pobres - e que tinham uma forte necessidade de vencer. A pesquisa que esses autores realizaram no Reino Unido mostrou que o empreendedor pode ter nível superior de escolaridade e ter participado da alta administração de uma grande organização antes de abrir o seu próprio negócio, ou até mesmo se caracterizar em uma pessoa que não concluiu os estudos e começou seu negócio na fase pré-adulta, como exemplo, aos 17 anos de idade. Os autores também concluíram que as características dos empreendedores e suas motivações são variáveis, pois o ambiente e o comportamento sempre se modificavam com o passar do tempo. Portanto, os autores afirmam que a oferta de empreendedores é extremamente diversificada e mutável dependendo das ocasiões e dos momentos (BIRLEY; MUZYKA, 1997).

Tentativas de identificar traços de personalidade que possam qualificar alguém como sendo empreendedor foram realizadas por diversos pesquisadores. Os resultados indicam a estabilidade emocional, tolerância ao risco e incertezas, persistência e auto-afirmação como traços presentes nos empreendedores (SEIZ; SCHWAB, 1992). A atitude do empreendedor é

também uma fonte de interesse para pesquisa e aqui também se encontra uma aproximação nos resultados: independência e autonomia, disposição para o risco e aceitação de insucesso, e relações sociais mais intensas (KURATKO, HORNSBY e NAFFZIGER, 1994).

Kets de Vries (1996) relata um estudo psicanalítico realizado com um empreendedor, em sessões semanais durante quatro anos. O autor conclui que o comportamento do empreendedor não se baseia em um elevado senso de estima e identidade, como diversos autores afirmam. Segundo ele, os empreendedores combateriam sentimentos de reduzida auto-estima, inferioridade e desamparo, por intermédio do excessivo controle de atividades, e demonstrariam não trabalhar bem em situações estruturadas, como a hierarquia e a autoridade.

Outra descrição para os empreendedores também de Kets De Vries (1996): parecem ser orientados para a realização; gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões; não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro; possuem altos níveis de energia, alto grau de perseverança e imaginação, e disposição para correr riscos moderados e calculados.

De Leon (1996) examina o significado da capacidade empreendedora sugerindo que alguns dos atributos humanos, como egoísmo, amor próprio, teimosia, dominação e oportunismo, são fundamentais para a atividade empreendedora. Nessa atividade, estas características se justificam devido às ambigüidades e incertezas que cercam um empreendimento.

De acordo com informação do SEBRAE (2004), o empreendedor tem

como característica básica o espírito criativo e pesquisador. É quem está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empreendedor é a busca de novos negócios e oportunidades e, a preocupação sempre presente com a melhoria do produto ou serviço que oferece. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser sempre otimista, buscando o sucesso apesar dos possíveis obstáculos.

Whiting (1988) ao analisar as características do indivíduo criativo, percebeu que as mesmas aparecem também para o indivíduo empreendedor. Segundo Gartner e Shane (1995) as características freqüentemente atribuídas aos indivíduos empreendedores estão descritas na Quadro 3:

**Quadro 3 - Características Freqüentemente Atribuídas ao Indivíduo Empreendedor**

1. Lócus interno de controle	11. Flexível
2. Determinado, perseverante	12. Necessidade de poder
3. Enérgico, diligente	13. Orientado ao lucro
4. Propensão ao risco	14. Experiência de trabalho prévia
5. Necessidade de realização	15. Dinâmico, líder
6. Criativo, inovador	16. Habilidade em se relacionar com os outros
7. Proativo, iniciativa	17. Sensibilidade para com os outros
8. Tolerância à incerteza, ambigüidade	18. Preditor
9. Resposta positiva frente a desafios	19. Egoísta
10. Independente	20. Cooperativo

Fonte: Adaptado por Whiting (1988); Gartner e Shane (1995)

Já no Quadro 4, a seguir, são apresentadas as características descritas por Whiting (1988), que teve como base a revisão de trabalhos de

pesquisadores da área de criatividade (Helson, 1967; Dellis, Gaier, 1979; Spector, 1982, Solano, 1982; Treffinger, 1987; *apud* Whiting, 1988).

Ao se comparar as características listadas no Quadro 3 com aquelas listadas no Quadro 4, pode-se concluir que pelo menos os dois primeiros itens podem ser enquadrados em uma das quatro descrições atribuídas a pessoas relativamente mais criativas. Muito deles são sinônimos, e outros associações diretas com o conceito das características da lista acima.

#### **Quadro 4 – Características do Indivíduo Relativamente mais Criativo**

Características	Breve descrição
Independente	Não é constrangido por outros; é contrário das regras; possui um desrespeito saudável para com o saber convencional (há um modo melhor); segue padrões de pensamento diferentes, flexível e possui padrões internos de excelência e realização.
Orientado à realização	Tem responsabilidade; persistente; toma iniciativa; focado no esforço; alto investimento de energia.
Curioso	Olha para si próprio; explora assuntos atentamente; atraído pelo desconhecido, novo, complexo e desafiador; tolera bem ambigüidade.
Autoconfiante	Alta estima ou eficácia; Locus Interno de Controle; otimista.
Imersão profunda	Se põe completamente envolvido, fica muito conhecedor em áreas distintas; pensa em seu negócio quando se ocupa de outras tarefas; distraído com o tempo; busca informações pertinentes.

Fonte: Adaptado de Whiting (1988, p.180).

Ademais, outros estudos que procuram associar características específicas às pessoas criativas também apresentam as mesmas semelhanças, isto é, muitas delas podem ser ditas como de pessoas empreendedoras e vice-versa. Como exemplo, entre as características mais comuns encontradas nos estudos de Terra (2000) estão: tolerância à incerteza e ambigüidade; autoconfiança; comportamento não convencional; originalidade; motivação intrínseca; inteligência acima da média; determinação para o êxito;

humor e inconformismo. Todas também encontradas no indivíduo empreendedor (descritas na relação listadas acima).

Outras abordagens também ressaltam a responsabilidade individual na criação e gestão do negócio, mas se apóiam em variáveis sociais, além das características psicológicas/comportamentais dos denominados empreendedores. Os pesquisadores e especialistas dessas vertentes buscam identificar a origem social e outros fatores da estrutura social que possam condicionar a formação desse perfil.

A separação entre a perspectiva comportamental e a social para a análise da figura do empreendedor é bastante delicada, considerando que os comportamentos humanos são decorrentes da história de vida de cada um, dos valores compartilhados pelo grupo social no qual está inserido, da crença religiosa abraçada. Assim, na maior parte das vezes, as duas abordagens se misturam ou apresentam interdependência e superposição, como variáveis explicativas para a formação do perfil empreendedor.

Para Cochran (1971), os valores culturais, as expectativas em relação ao comportamento, o papel a desempenhar na estrutura econômica e as sanções sociais decorrentes são os elementos-chave para explicar a emergência em maior ou menor número de empreendedores em determinada sociedade.

Partindo dos trabalhos clássicos de Weber (1982) e Young (1971), os pesquisadores identificaram uma série de variáveis – idade, rede de relações, valores familiares/pessoais, modelos, experiência familiar, nível educacional e

experiência profissional dentre outras - classificadas de sociais (SHAPERO, SKOL, 1982) ou sociológicas (BYGRAVE, 1997) e que passaram a servir de referência nos estudos que tentaram relacionar tais variáveis com o comportamento empreendedor.

A abordagem de base social apresenta variáveis que ajudam na compreensão do processo empreendedor. Variáveis como a crença religiosa, a experiência prévia no negócio, a influência e estímulos de familiares, amigos e mentores, a história de vida - imigração, desemprego e demissões dentre outras experiências consideradas como mudanças nas vidas dos indivíduos -, são discutidas nas pesquisas de Fillion (1999), Shapero e Skol (1982), Young (1971) e Weber (1982) representando elementos que podem agir como propulsores ou facilitadores ao processo de empreender.

Young (1971) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para Young (1971), a perspectiva psicológica e comportamental é insuficiente para explicar a concentração, em determinados períodos históricos, de iniciativas empreendedoras em atividades específicas como têxtil, eletrônicos, ou mesmo, varejo e serviços. Na sua concepção, ao considerar o indivíduo em sua unidade e negligenciar seu contexto religioso e sua participação em determinados grupos e etnias, a perspectiva psicológica falha por não compreender o empreendedorismo como manifestação social, de grupo.

Para Young (1971), os atributos e competências dos empreendedores aparecem em indivíduos como resultado de fatores particulares tais como

ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e reflexo de valores culturais.

O foco de análise de Young (1971) recai assim, preponderantemente, sobre as relações no grupo de referência. Para o autor, qualquer tipo de manifestação do comportamento reflete valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros dos grupos aos quais a pessoa pertence. Seu objeto de análise, portanto, se encontra nas etnias, grupos ocupacionais ou facções politicamente orientadas.

Outras das variáveis citadas na literatura como um incentivo para o comportamento empreendedor é o desemprego, na medida em que provoca mudanças forçadas nas vidas das pessoas (SHAPERO e SKOL, 1982). Esse indicador parece estar ajustado com a teoria de Filion (1999), que na década dos anos 90 propôs a categoria de empreendedor involuntário.

O autor argumenta que os anos 90 produziram um novo tipo de empreendedores, os "involuntários", identificados como jovens recém formados e pessoas demitidas em função dos processos de fusões, privatizações e reengenharia, que não alcançaram um emprego ou não conseguiram retornar ao mercado formal de trabalho. Para o autor:

"Empreendedores involuntários tendem a optar pelo auto-emprego, mas não são empreendedores no sentido geralmente aceito do termo. Criam uma atividade de negócio próprio, uma alternativa de trabalho e renda, mas não são movidos pelo aspecto da inovação" (FILION, 1999, p. 18).

Para Filion (1999), durante a juventude há uma tendência de haver um predomínio maior da influência externa, contraposta com a maior

autodeterminação que tende a estar presente na idade adulta; a explicação se deve ao processo de formação de valores que ainda está em construção nessa fase do ciclo de vida. Na idade adulta, a construção de valores apresenta-se de forma mais consolidada do que na juventude. A velhice configura-se mais como um estado de contemplação por parte do indivíduo e a construção social ocorre por meio de análise dos comportamentos e situações, através das quais o indivíduo exerce um julgamento ético.

Assim, em se tratando de empreendedorismo, há, segundo o autor, uma tendência maior por parte dos jovens empreendedores, em buscar modelos de empreendedores que sirvam de referência e identificação. O comportamento dos jovens no trabalho tende a ser mais aquilo que os outros determinam e menos o que ele próprio define, porque a sua identidade de papel, isto é, aquela relacionada com o desempenho do trabalho, está ainda em construção. Mas a construção do sistema de relações, importante no desempenho da atividade empreendedora tende a ser mais estruturada na fase adulta do que na juventude, devido às experiências já vividas (FILION, 1999).

Filion (1999) também destaca para o empreendedor as seguintes dimensões: comportamentos; sistemas de atividade; processos empreendedorísticos; tecnoempreendedores; intraempreendedorismo. Geralmente elas são provocadas por percepções e definições que partem de diferentes premissas.

Para Kao (1998) e Kets de Vries (1996) os empreendedores são capazes de transformar algo de difícil definição, como uma idéia, em algo concreto, transformando o que é possível em realidade, agregando valores



aos serviços e produtos que colocam no mercado. Para Birley e Muzyka (1997), o empreendedor é aquele que tem capacitação de identificar, explorar e alcançar o valor das oportunidades de negócios. Apenas pode-se chamar um indivíduo de empreendedor caso ele tenha identificado ou tenha iniciado a exploração de uma oportunidade.

Geralmente os empreendedores são brilhantes na comunicação e nos contatos pessoais, alavancando oportunidades valiosas. Empreendedores de grandes empresas têm como um dos objetivos organizarem noites sociais com membros da sua rede de conhecidos consultores de administração. Esta participação em redes de contatos cria uma forma de “capital social” que, conforme o capital econômico, pode ser utilizado para criar ativos produtivos para seus negócios (VANDERMERWE, 2000).

Boa parte dos empreendedores encoraja o diálogo com os consumidores a fim de testar e validar suas idéias. Dependendo do tipo de negócio, os empreendedores estabelecem uma presença na vida dos clientes, seja durante a venda face a face, por meio de reuniões sociais ou através de eventos especiais. O empreendedor deve ser capaz de se antecipar às necessidades do consumidor, uma vez que seu negócio está integrado a eles, envolvido com suas vidas diárias e, até mesmo, tendo uma visão integral delas (DORNELAS, 2001).

Os empreendedores querem se antecipar às mudanças e serem donos do próprio destino; querem ser independentes, ser os próprios patrões, em vez de empregados; querem inovar e determinar os próprios passos, construir os próprios caminhos (DORNELAS, 2001).

São sedentos pelo conhecimento e procuram estar sempre atualizados, pois sabem que quanto maior o domínio sobre o ramo do negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir de experiências práticas, de informações obtidas em publicações especializadas, em palestras específicas, em cursos ou com os próprios fornecedores e clientes (DOLABELA, 1999).

Empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de ousadia e pró-atividade, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a influência criativa e realizadora, em busca de ganhos econômicos e sociais (ABASE, 2004).

## **2.4 A Motivação dos Empreendedores**

Autores como David McClelland (1971), Kirzner (1979), Freire (2002) e Jones (2000), acreditam que a motivação empreendedora surge a partir das influências culturais, ambientais e do desenvolvimento econômico do país.

David McClelland (1971) desenvolveu pesquisas a partir de um programa de treinamento conhecido como “Treinamento de Motivação para Realização”, (*Achievement Motivation Training*), cujo objetivo era a busca da manifestação motivacional no indivíduo. Este treinamento foi aplicado com sucesso em diferentes países do mundo, permitindo assim, importantes descobertas sobre a motivação a partir da relação entre ambiente e indivíduo. A análise dos dados permitiu ao autor concluir que a cultura de uma nação passada para seu povo, através de histórias durante a juventude de seus habitantes, pode estimular ou inibir a visão empreendedora na vida adulta.

Kirzner (1979) discorreu sobre uma ampla teoria do empreendedorismo, a partir do ponto de vista da competição. O grande salto desenvolvimentista registrado primeiro na Inglaterra e depois nos Estados Unidos após a Revolução Industrial, é atribuído ao forte incentivo e apoio que essas nações deram à habilidade empreendedora de seus cidadãos.

Nos tempos atuais, com a aceleração das mudanças atingindo indistintamente toda a sociedade e elevando o nível de competição entre as organizações e os povos, tornou-se essencial estimular e prover a natural tendência ou disposição empreendedora do ser humano, para possibilitar o seu continuado desenvolvimento (FREIRE, 2002). Essa situação chega a incentivar alguns autores a enxergar a necessidade de se dar uma ênfase deliberada na criação de uma “mentalidade empreendedora” para o século XXI. O estágio do país no desenvolvimento econômico é um fator ambiental que em relação aos valores culturais pode influenciar o desejo e a inclinação para o empreendimento (CLOUSE e MILLER, 1996).

Bygrave e Minniti (2000), a partir de um modelo matemático por eles desenvolvido, afirmam que os fatores que levam uma pessoa a realizar uma atividade empreendedora são relacionados entre si, reforçando-se mutuamente e estabelecendo um ambiente que mantém a iniciativa empreendedora. Eles ressaltam a importância cultural em modelar um conjunto de fatores estimulantes para uma atmosfera empreendedora, sugerindo que o empreendedorismo ocorre em maior frequência, quando há uma história de retornos financeiros positivos, incentivando as pessoas a se interessarem por iniciativas empreendedoras.

Alguns autores, no entanto, atribuem a motivação para a atividade empreendedora a partir do perfil e do comportamento de cada um. Os pesquisadores focam seus estudos na personalidade dos indivíduos com a intenção de desvendar suas características.

Desta forma, várias características pessoais sobre o comportamento do empreendedor têm sido investigadas pelos pesquisadores como: as necessidades avançadas descritas por McClelland (1971); propensão ao comportamento de risco (MILL, 1984) e valores pessoais (FAGENSON, 1990).

Pesquisadores tentam buscar características psicológicas que diferenciam os empreendedores dos não-empreendedores. De todos os pesquisadores da área comportamental, David McClelland (1962) foi o de maior referência nos meios acadêmicos.

As pesquisas de McClelland (1971) levaram-no a afirmar que, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização e a satisfação dessa necessidade é o mais forte deles, logo este motivo impele as pessoas para o empreendimento. Para o autor, pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras nas quais os riscos envolvidos são moderados. Na sua visão, as pessoas com alta necessidade de realização preferem depender da própria habilidade para a obtenção de resultados. McClelland (1971, p.120) define a necessidade de realização como:

“(...) o alto desejo de realização que explica o comportamento dos empreendedores pode ser resumido em desejo das pessoas pela responsabilidade de tomadas de decisões

personais, a preferência para as decisões que envolvam um grau de risco moderado e o interesse dessas pessoas em conhecimento concreto dos resultados das decisões tomadas".

Embora as pesquisas de natureza comportamental, que por meio das interpretações das características de personalidade e baseadas no comportamento dos empreendedores, não tivessem resultado no estabelecimento de um padrão homogêneo de comportamentos para explicar o processo de empreender, os estudos de McClelland (1971) continuam sendo referência de análise para a compreensão do processo de empreendedorismo.

McClelland (*apud* WILKENS, 1987) a partir do seu estudo sobre o comportamento dos grandes realizadores, propôs um conjunto de perfis dos indivíduos e identificou as necessidades que estas pessoas procuram atender:

1. Pessoas que têm por objetivo realizações e gostam de trabalhar sozinhas - elas buscam situações em que são capazes de se responsabilizar pela resolução dos problemas;

2. Pessoas que têm por objetivo realizações e não gostam de trabalhos rotineiros - elas evitam situações em que no trabalho surge a necessidade de se repetir diversas vezes;

3. Pessoas que têm por objetivo realizações e buscam especialistas como sócios - pois quando precisarem enfrentar problemas ou necessitarem de ajuda, estes irão chamar alguém em possa suprir a capacidade ou habilidade que eles não têm;

4. Pessoas que têm por objetivo realizações e desejam algum tipo de medida concreta em seu desempenho - pessoas trabalham com perseverança acreditando que a recompensa financeira é uma medida de suas realizações e sucesso;

5. Pessoas que têm por objetivo realizações e estabelecem metas moderadas e assumem riscos calculados - isto é, pessoas que determinam os objetivos que podem ser alcançados, maximizam seu senso ou o ponto real de realização, minimizando o risco de fracasso.

Pessoas que possuem todas ou algumas dessas características descritas serão bem sucedidas no ambiente empresarial, pois gerir um negócio lhes permite usar seus talentos e satisfazer as necessidades de suas personalidades de forma positiva do que em outras situações de trabalho. As características como motivação para realização, propensão à liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, capacidade para assumir riscos moderados e lidar num ambiente de incertezas e capacidade de inovação têm sido apontados como determinantes no comportamento empreendedor (WILKENS, 1987).

A corrente mais contemporânea dos autores que trabalham com a interação de características ambientais, sociais e pessoais, é composto por pesquisadores como Bygrave (1997), Birley e Muzyka (2001), Dornelas (2001), Fillion (1999), Huisman (1985), Shapero e Skol (1982).

Dornelas (2001) indica que a decisão de se tornar empreendedor pode ocorrer devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou

a partir de uma junção de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e a evolução de um novo negócio.

Filion (1999) descreve que o motivo para se tornar empreendedor pode ser uma função de interação de variáveis que incluem características individuais, sócio-culturais, situacionais e organizacionais.

Shapero e Skol (1982) acreditam que os grandes motivadores para o início do empreendedorismo, são fatores como o desemprego ou a imigração, e assim explicam o processo empreendedor. Os autores descrevem um modelo com vários estágios associados à formação de um negócio. O modelo de identificação inclui a noção de desejo; caracterizada como uma percepção que é influenciada por fatores culturais, econômicos, e a relação entre o empresário e o ambiente, e a noção de facilidade; isto é, a percepção da facilidade para empreender, determinada pelo ambiente econômico e a infraestrutura do negócio.

Já Huisman (1985) relata que em países como o Brasil, Colômbia e Espanha, os funcionários que experimentaram a frustração no trabalho anterior e encontravam-se ainda no auge de suas carreiras, consideravam que a opção pelo empreendedorismo se mostrava mais atraente do que a sujeição a essas frustrações.

Da mesma forma que Shapero e Skol (1982), Bygrave (1997) também defende que os elementos de caráter social podem influenciar a formação do processo empreendedor, mas alertam que tais elementos não devem ser analisados de maneira isolada, pois a vontade de se tornar empreendedor

depende de vários fatores, como por exemplo, a perspectiva de carreira, influência de familiares e amigos, modelos de referência, a capacidade de construir redes de relacionamentos e as condições da economia e acesso aos recursos.

Discute-se que a solidariedade e a confiança nutrem o desenvolvimento do capital social, que pode ser utilizado pelos membros de um grupo de imigrantes. Desta forma, incentivos são estruturados pelos mecanismos de aplicação, tal como indivíduos ou pequenos grupos comportam-se de maneira economicamente racional. Os autores Sanders e Nee (1996), ressaltam que a família é uma instituição que incorpora uma forma importante de capital social que os imigrantes lançam mão na busca do avanço econômico. O capital social pode ser identificado como a confiança, característica de solidariedade de pequenos grupos. E o mais importante é que o aspecto da família é identificado com o capital social, por que os pequenos negócios familiares são atraentes para esses imigrantes que enfrentam a hostilidade da população nativa (SANDERS e NEE, 1996).

Os empreendedores podem ser influenciados em parte pela genética, pela formação de sua família, pelas experiências profissionais anteriores e pelo ambiente econômico no qual se encontram (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

Birley e Muzyka (2001) buscam compreender a interação entre o empreendedorismo e a criatividade. Os autores acreditam que a maior parte dos empreendedores precisa de um pouco de criatividade, para que se aplique na estruturação de um negócio a partir da oportunidade identificada e então implementar suas idéias. As oportunidades de negócios costumam ser



influenciadas pelas experiências passadas ou pelo ambiente social, isso porque é difícil alguém identificar uma oportunidade em um negócio o qual não está familiarizado. Descrevem ainda que, alguns empreendedores são interessados em equilibrar negócios e oportunidades de estilo de vida, buscando uma atividade que o auxiliaria a realizar um padrão financeiro desejado em sua vida. Como exemplo, muitos indivíduos preferem gastar um tempo mais estruturado com as suas famílias, na busca de um equilíbrio diferenciado entre a oportunidade do negócio e o lucro em potencial.

Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994) por sua vez, propuseram um modelo de criação e sustentação de um empreendimento, que inclui tanto as características pessoais quanto os fatores relativos à vida do empreendedor, que podem ser caracterizados como a educação do indivíduo, a vida familiar e o próprio ambiente econômico.

Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994) desdobram, assim, as motivações dos empreendedores em cinco fatores:

- Características Pessoais - correspondem às evidências de caráter comportamental, como: o nível de energia; a conformidade e a necessidade de autonomia; a persistência e o domínio; a necessidade de realização; o desejo do controle pessoal e o desejo de construir algo próprio; o controle interno; a propensão ao risco.
- Ambiente Pessoal - contempla as características pessoais não comportamentais, tais como: *status* familiar; sexo e o processo de decisão anterior ao início de um negócio, a partir da influência familiar.

- **Objetivos Pessoais** - estes objetivos variam de acordo com cada empreendedor. Geralmente estão relacionados: ao nível de aspiração que o indivíduo pretende alcançar; ao rápido crescimento da firma; à intenção de ser seu próprio patrão; à oferta de segurança financeira à sua família; e ao desenvolvimento do negócio incluindo suas expectativas de sucesso.

- **Ambiente de Negócio** - envolve fatores do ambiente interno e externo que podem influenciar ou interferir de alguma forma no negócio, de modo relevante para a tomada de decisão do processo de empreender. Esses fatores podem influenciar a empresa de várias formas: o acesso ao crédito; o clima econômico do mercado; a obtenção de informações e conhecimentos relevantes e a valorização social do empreendedor (rede de relacionamentos).

- **Idéia do Negócio** - significa: a percepção e a identificação da idéia como elemento importante para a tomada de decisão no processo de empreender; e a oportunidade de negócio, variáveis citadas como propulsora e catalisadora para o desenvolvimento prospectivo do empreendedor.

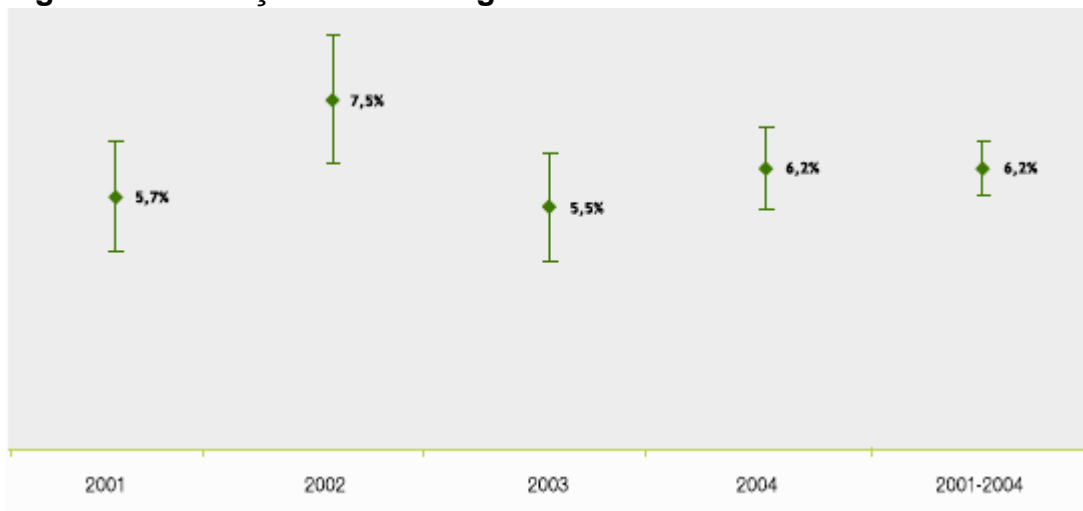
#### **2.4.1 Empreendedorismo por oportunidade vs. Empreendedorismo por necessidade**

No Brasil, através de pesquisas realizadas pelo GEM (2004), a distinção dos fatores que motivam as pessoas à decisão de empreender difere entre a identificação de oportunidades e a necessidade. Segundo a terminologia GEM, o indivíduo pode ser motivado a empreender: 1) pela percepção de uma

oportunidade ou um nicho de mercado pouco explorado; 2) por necessidade, quando não tem alternativa razoável de ocupação e renda.

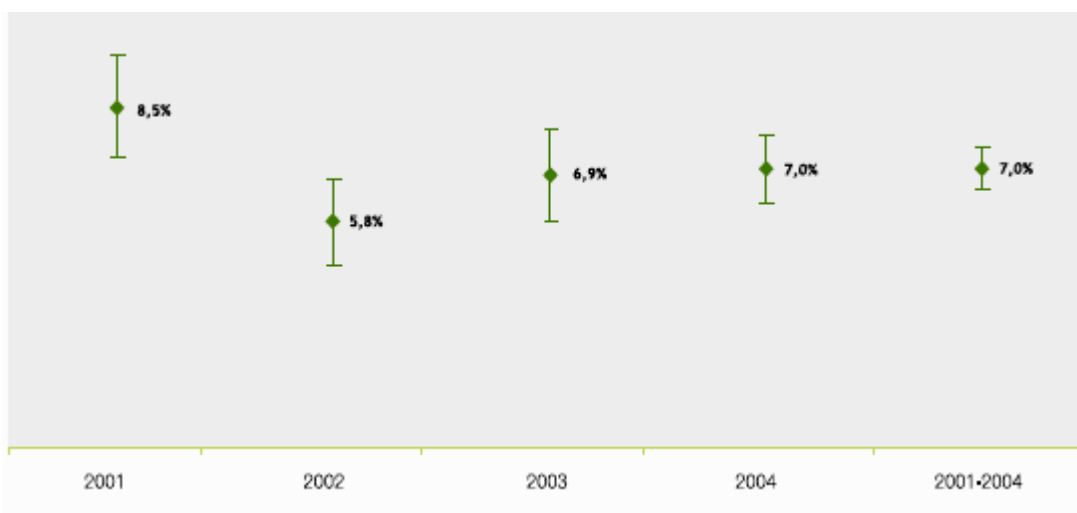
Com relação à motivação para empreender no Brasil, tanto por oportunidade quanto por necessidade, a Figura 3 apresenta um aumento na taxa de empreendedorismo por necessidade, de 5,5% em 2003 para 6,2% em 2004 (neste último ano o Brasil fica na 4.<sup>a</sup> posição no ranking). Na Figura 4, observa-se que a taxa de empreendedorismo por oportunidade praticamente se mantém: 6,9% em 2003 e 7% em 2004 (neste último ano o Brasil fica na 11.<sup>a</sup> posição no ranking).

**Figura 3 – Evolução da TEA Segundo Necessidade – Brasil – 2001 - 2004**



Fonte: Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004, GEM Brasil 2001, 2002, 2003

**Figura 4– Evolução da TEA Segundo Oportunidade – Brasil – 2001 – 2004**



Fonte: Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004, GEM Brasil 2001, 2002, 2003

A divisão da TEA em relação à motivação para empreender no Brasil mostra que em 2004 a motivação "por necessidade" (Tabela 5) representou 46% da taxa geral de 13,5% (ou seja, 6,2%), mostrando pequeno aumento em relação a 2003 (5,5%). Por outro lado, a motivação "empreendedorismo por oportunidade" (Tabela 6) alcançou 7% em 2004, pouco acima do percentual de 2003 (6,9%).

**Tabela 5 – TEA Segundo Necessidade**

País	TAE (2001)	TAE (2002)	TAE (2003)	TAE (2004)
Brasil	5,7 %	7,5 %	5,5 %	6,2 %

Fonte: Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004, GEM Brasil 2001, 2002, 2003

**Tabela 6 – TEA Segundo Oportunidade**

País	TAE (2001)	TAE (2002)	TAE (2003)	TAE (2004)
Brasil	8,5 %	5,8 %	6,9 %	7,0 %

Fonte: Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004, GEM Brasil 2001, 2002, 2003

A participação de empreendedores por necessidade na composição da taxa global do Brasil vem se mantendo alta em todos os anos de pesquisa (40% em 2001, 55% em 2002, 43% em 2003 e 46% em 2004). Essa proporção,

que no período acumulado de 2001 a 2004 situou-se em torno de 50%, sugere a necessidade de atenção especial por parte dos formuladores de políticas e programas para a população que compõe essa categoria, uma vez que, ela significa aproximadamente sete milhões de pessoas. Em um cenário global, alguns países merecem comentários adicionais por caracterizarem tipicidades entre os participantes da pesquisa GEM: países latino-americanos de baixa renda per capita e altas taxas de empreendedorismo; países ricos com TEA elevada; e países ricos que apresentam reduzida atividade empreendedora.

Os resultados da TEA no Brasil são muito similares aos da Argentina, refletindo a semelhança que ambos apresentam do ponto de vista econômico, sobretudo após o processo de acomodação, como razoáveis níveis de atividade industrial diversificada e de dinamismo em seu setor de serviços.

Em 2002, o País havia alcançado o primeiro lugar na classificação de empreendedorismo por necessidade dentre todos os países pesquisados. A partir de dados fornecidos pela pesquisa GEM, em 2004 estima-se que há no Brasil 15 milhões de empreendedores. Desse total, 46% são empreendedores por necessidade (6.927.000 pessoas), ou seja, pessoas que perderam o emprego formal eram subempregadas ou nem tinham emprego e necessitaram abrir um negócio para sobreviver, ocupando a 8ª posição; e 7.800.000 indivíduos são empreendedores atentos a novas oportunidades de negócios, ocupando a 18ª posição comparada aos países pesquisados representando uma inversão significativa entre os dois tipos de motivação empreendedora.

## 2.4.2 Motivação Empreendedora e Gênero

A taxa de empreendedorismo masculino, por sua vez, aumentou de 14,2% em 2003 para 16,1% em 2004. Tanto no empreendedorismo por necessidade quanto por oportunidade é maior a proporção de homens envolvidos, porém a participação das mulheres, quando o empreendimento é motivado por necessidade, é maior do que a participação delas em negócios orientados pela percepção de alguma oportunidade de mercado, como pode ser percebido na Tabela 7:

**Tabela 7 – TEA Total e por Motivação Segundo Gênero – Brasil – 2004**

GÊNERO	TEA TOTAL		MOTIVAÇÃO			
			Oportunidade		Necessidade	
	TEA <sup>(1)</sup> (%)	Proporção <sup>(2)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)
Masculino	16,1	55	9,1	58	6,8	51
Feminino	12,1	45	5,9	42	6,0	49

FONTE: Pesquisa de campo - GEM Brasil 2004

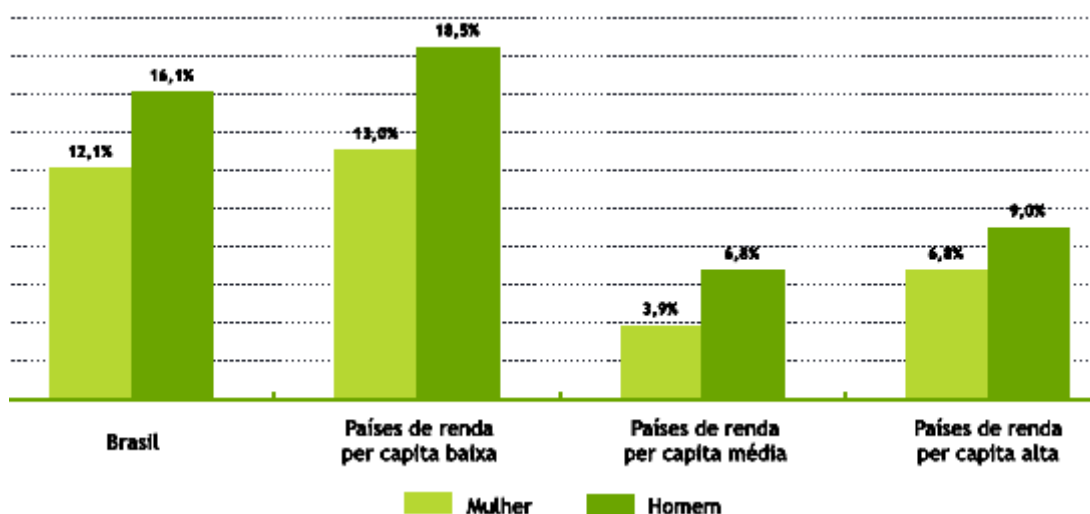
(1) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria.

(2) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores.

(3) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria segundo a motivação.

(4) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores segundo a motivação.

**Figura 5 – TEA Segundo Gênero e Grupos de Países por Renda per Capita – 2004**



Fontes: GEM 2004 – Executive Report, Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004

Há um recente interesse que fez com que diversos autores pesquisassem as motivações entre empreendedorismo masculino e feminino. Alguns pesquisadores analisaram a origem da característica empreendedora, encontrando diferenças entre a motivação dos gêneros, já outros autores encontraram semelhanças.

De acordo com Buttner e Moore (1997), as motivações masculinas e femininas possuem mais semelhanças do que diferenças. Homens e mulheres empreendedores procuram independência, autonomia e a oportunidade de ser seu próprio chefe. Eis uma diferença primária: razões econômicas para os homens e necessidades familiares para as mulheres.

Segundo Buttner e Moore (1997), as primeiras pesquisas realizadas sobre as motivações para iniciar um novo negócio identificaram que os homens são movidos principalmente pelo *pull factors* (oportunidade de trabalhar independentemente, ter maior controle sobre seu próprio negócio e

ganhar mais dinheiro), ao passo que as mulheres são mais impulsionadas pelos *push factors* (frustração em seus trabalhos anteriores, *glass-ceiling*, interesse no negócio). No entanto, os resultados da pesquisa realizada, sugerem que as motivações das mulheres empreendedoras são complexas e englobam tanto aspirações pessoais *pull* quanto influências organizacionais *push*, contrariando alguns outros referenciais teóricos.

A pesquisa realizada por Pihkala, Vesalainen e Viitala (2000) atribui diferenças entre o empreendedorismo feminino e masculino. O propósito do estudo desses autores foi analisar a situação atual sobre a motivação de empreendedores na Finlândia. O estudo concluiu que há diferenças entre a personalidade de um homem e uma mulher empreendedora. Os autores também descrevem que as motivações do empreendedorismo para o homem se caracterizam na escolha de um negócio que dê retorno financeiro positivo, e para a mulher significa a escolha de uma atividade que possibilite a flexibilidade na vida, isto é, permita uma combinação entre família e trabalho.

Buttner (1993) argumenta que enquanto homens e mulheres possuem algumas similaridades motivacionais, as mulheres são motivadas mais pelas necessidades familiares e os homens pelos motivos financeiros.

Geoffee e Scase (1985) são pesquisadores que se posicionaram de uma maneira intermediária entre as motivações dos gêneros. Os autores identificaram três motivações dos homens empreendedores: necessidades financeiras, desejo de independência e identificação de oportunidades de negócios. Estas motivações podem ser diretamente comparadas às mulheres, indicando evitar ocupações mal pagas, escapar da supervisão,



constrangimentos de papéis subservientes e rejeitar identidades masculinas impostas. A única motivação que difere dos homens é a autoconfiança, a falta faz com que as mulheres se satisfaçam em suas atividades com menos dinheiro.

Há autores que acham que há similaridades entre as motivações do empreendedorismo feminino e masculino, são eles: Batory (1992), Fagenson (1993), Loscocco (1997) e Moore (2000).

Moore (2000) realizou um estudo comparativo entre empreendedores masculinos e femininos das nações economicamente mais avançadas, e sugere que homens e mulheres abrem seus negócios muitas vezes pelas mesmas razões: liberdade e flexibilidade do trabalho, independência e desenvolvimento pessoal. No centro da motivação do empreendedor existe o desejo de se expressar e controlar o seu próprio destino, de ser o seu próprio chefe, indiferente para homens e mulheres (MOORE, 2000).

Batory (1992) realizou uma pesquisa para identificar e analisar a influência do gênero no empreendedorismo bem como as motivações que conduzem as pessoas a iniciarem o seu próprio negócio. No estudo sobre traços de personalidade as motivações se caracterizam na realização profissional, autonomia, independência, orientação nas metas e controle; e estas características não se diferenciavam entre as motivações masculinas e femininas.

Para Loscocco (1997) ter a própria empresa e ser o próprio chefe proporciona a estas pessoas, homens e mulheres a liberdade e a flexibilidade

de estruturar o seu dia-a-dia de acordo com suas necessidades, obtendo maior controle sobre o trabalho do que se os indivíduos estivessem empregados em grandes organizações; motivando assim a escolha para o desenvolvimento empreendedor.

Para os autores Parasuraman e Simmers (2001) os fatores mais relevantes que motivam as pessoas a iniciarem o seu próprio negócio se caracterizam na necessidade de realização, na autonomia e na auto-satisfação. Ser proprietário do negócio é uma escolha de carreira que leva ao equilíbrio das responsabilidades entre trabalho e família. Assim, a literatura também reconhece a motivação empreendedora quando desenvolvida como uma opção de carreira, é indiferente quanto ao gênero.

### **2.4.3 Motivação Empreendedora e Faixa Etária**

O comportamento da distribuição por idades do empreendedor brasileiro segue praticamente o mesmo padrão observado em todo o conjunto dos países pesquisados: indivíduos na faixa dos 25 a 34 anos apresentam a maior taxa de empreendedorismo, alcançando 17,1%, representando 42% dos empreendedores; a faixa etária seguinte é a de 35 a 44 anos, com TEA de 14,6%, representando 23% do total, a atividade empreendedora para esta faixa declina progressivamente, conforme evidenciado na Tabela 8. Esse fato é um indício de que a idade pode ser considerada um fator determinante na decisão pessoal de se tornar ou não um empreendedor, sugerindo que a estrutura

demográfica de um país, no longo prazo, pode influenciar os níveis de atividade empreendedora (GEM, 2004).

Em 2004, no Brasil, a taxa de empreendedorismo para a faixa etária de 18 a 24 anos foi de 12,6%, confirmando sua posição acima da média mundial (9,2%) e significativamente superior à dos países de média e alta renda per capita, nos quais a média se situa em torno de 6% (Figura 7), evidenciando que o jovem brasileiro pode estar sendo induzido a empreender em detrimento de sua formação educacional. No Brasil, como nos demais países de baixa renda per capita, a escassez de possibilidades de colocação no mercado de trabalho leva o adulto jovem a empreender como alternativa de subsistência, coadunando desta forma, com a teoria de Dolabela (1999).

**Tabela 8 - TEA Total e por Motivação, Segundo Faixa Etária – Brasil 2004**

FAIXA ETÁRIA (anos)	TEA TOTAL		MOTIVAÇÃO			
			Oportunidade		Necessidade	
	TEA <sup>(1)</sup> (%)	Proporção <sup>(2)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)
18 a 24	12,6	23	6,7	23	5,7	22
25 a 34	17,1	42	9,9	46	6,9	37
35 a 44	14,6	23	6,7	20	7,6	27
45 a 54	10,5	9	4,8	8	5,7	11
55 a 64	7,1	3	3,8	3	2,9	3

FONTE: Pesquisa de campo - GEM Brasil 2004

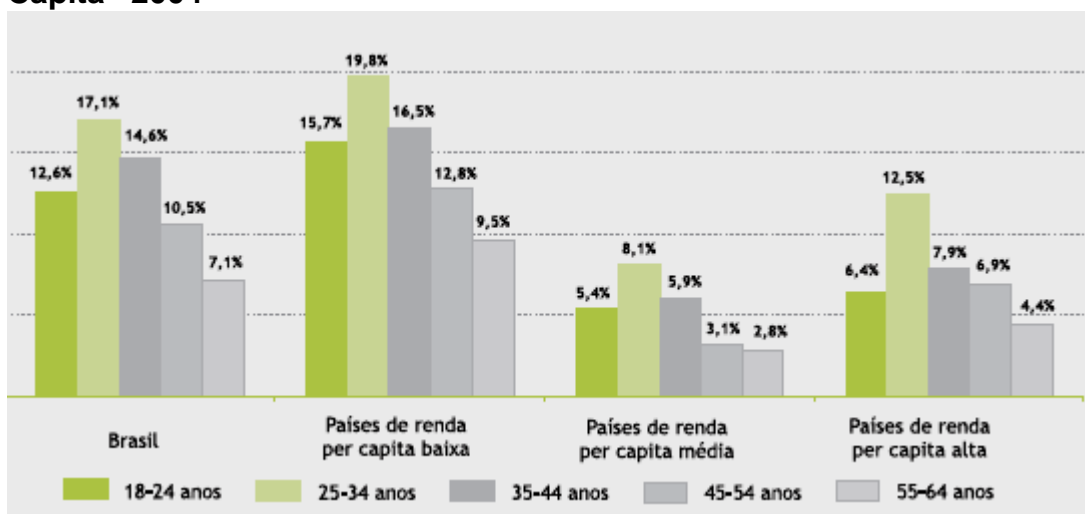
(1) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria.

(2) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores.

(3) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria segundo a motivação.

(4) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores segundo a motivação.

**Figura 7 - TEA Segundo Faixa Etária e Grupos de Países por Renda Per Capita - 2004**



Fontes: GEM 2004 – Executive Report, Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004

#### 2.4.4 Motivação Empreendedora e Escolaridade

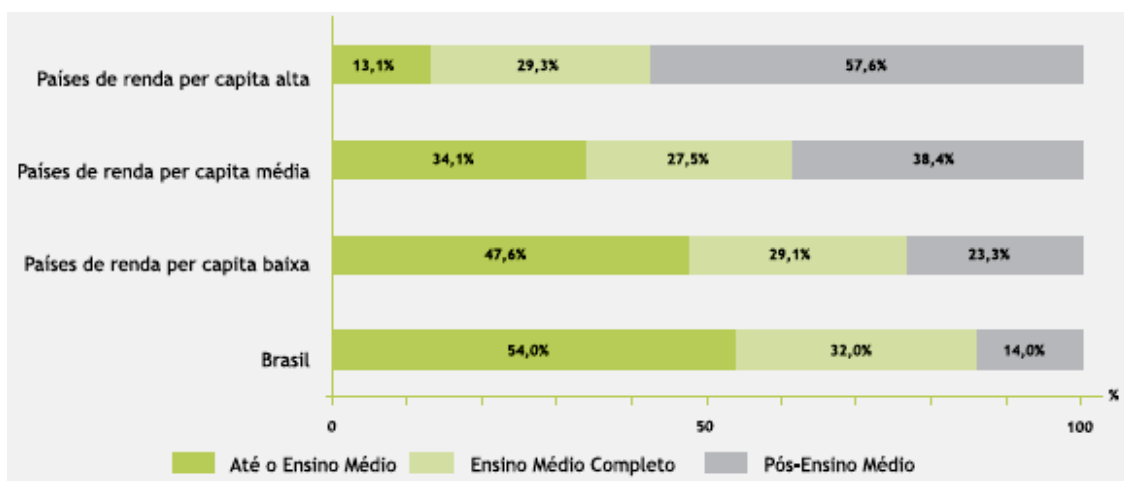
O empreendedor brasileiro, componente da TEA, tem baixa qualificação acadêmica. Apenas 14% dos empreendedores no Brasil sendo induzido a empreender em detrimento de sua formação educacional. No Brasil, como nos demais países de baixa renda per capita, a escassez de possibilidades de colocação no mercado de trabalho leva o adulto jovem a empreender como alternativa de subsistência. Para os empreendedores que têm formação superior, completa ou incompleta, o percentual é inferior ao do grupo de países de baixa renda per capita (23%).

A comparação, quando feita com os países de alta renda per capita, mostra uma diferença ainda mais evidente no perfil do empreendedor: 58% dos empreendedores daqueles países possuem formação superior (Figura 8).

Ressalta-se, ainda, que no Brasil aproximadamente 30% dos empreendedores identificados não passaram sequer cinco anos pelos bancos escolares (Tabela 9), estando longe, portanto, de completar o ensino fundamental. Esta situação denota a fragilidade do sistema educacional brasileiro e, por conseqüência, as altas taxas de empreendedorismo por necessidade.

Ao se analisar os dados da Figura 8, correlacionando-os com a motivação para empreender, fica evidente que, quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior deve ser a proporção de empreendedorismo por oportunidade.

**Figura 8 – Proporção de Empreendedores Segundo Escolaridade e Grupos de Países por Renda Per Capita – 2004**



Fontes: GEM 2004 – Executive Report, Pesquisa de campo – GEM Brasil 2004

**Tabela 9 -Tea Total e por Motivação Segundo Escolaridade – Brasil 2004**

ESCOLARIDADE (anos de estudo)	TEA TOTAL		MOTIVAÇÃO			
			Oportunidade		Necessidade	
	TEA <sup>(1)</sup> (%)	Proporção <sup>(2)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)	TEA <sup>(3)</sup> (%)	Proporção <sup>(4)</sup> (%)
Sem educação formal	5,6	2	0,6	-	3,9	3
1 a 4	10,8	28	3,7	19	6,9	40
5 a 11	16,6	56	9,1	58	7,2	53
Mais de 11	16,8	14	14,3	23	2,3	4

FONTE: Pesquisa de campo - GEM Brasil 2004

(1) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria.

(2) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores.

(3) % de empreendedores da categoria em relação à população da categoria segundo a motivação.

(4) % de empreendedores da categoria em relação ao total de empreendedores segundo a motivação.

#### 2.4.5 Motivação Empreendedora e Renda Familiar

Embora o dinamismo do empreendedorismo seja mais intenso entre pessoas nas faixas de renda familiar mais altas (acima de 15 salários mínimos locais), em torno de 80% dos empreendedores do Brasil possuem renda familiar menor que seis salários mínimos locais e 50% deles apresentam renda familiar inferior a 3 salários mínimos (GEM, 2004).

Quando analisada esta característica em relação à motivação para empreender, denota-se que a TEA por oportunidade cresce à medida que aumenta a faixa de renda familiar, passando de 4,8% para empreendedores que possuem renda familiar menor do que três salários mínimos para 16,5 % para aqueles cuja renda familiar é superior a 15 salários mínimos. Quanto ao empreendedorismo por necessidade, a correlação é inversa – a TEA decresce de 7% para empreendedores com renda familiar inferior a 6 salários mínimos para 1,9% na faixa de renda familiar acima de 15 salários mínimos,

representando 1% dos empreendedores inseridos nesta categoria (GEM, 2004).

## **2.5 Sustentação/manutenção dos empreendimentos**

### **2.5.1 Dificuldades das micro e pequenas empresas**

O fortalecimento de associações promove a possibilidade do intercâmbio de idéias e experiências entre pares, parceiros e instituições, é uma forma de incentivar a cultura empreendedora, para que não se encontre dificuldades e entraves ao iniciar um novo empreendimento. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-PR), são instituições que visam estimular o espírito empreendedor no povo brasileiro e implementar medidas concretas que fortaleçam o empreendedorismo no país (GEM, 2004; SEBRAE, 2004).

O GEM busca verificar a situação empreendedora nos países tomando como base determinadas condições nacionais que afetam o empreendedorismo. Estas condições consideradas no GEM para todos os países pesquisados são: apoio financeiro, políticas governamentais, programas governamentais, educação e treinamento, pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia, infra-estrutura comercial e profissional, abertura de mercado e barreiras à entrada, acesso à infra-estrutura física, normas culturais e sociais, capacidade empreendedora, características da força de trabalho, composição da população percebida, contexto político institucional e social (GEM, 2004).

Os especialistas em empreendedorismo ouvidos pela pesquisa GEM em 2004, apontam três grandes fatores limitantes à atividade empreendedora no Brasil:

1. Falta de acesso ao crédito;
2. Excesso de burocracia e de impostos;
3. Capacitação insuficiente.

Tais elementos são delicados para os pequenos empreendedores. É imprescindível o governo mudar e adequar as políticas para os micro e pequenos empreendedores, se quiser construir um país socialmente justo. O que necessariamente dará a sustentabilidade às micro e pequenas empresas (GEM, 2004).

Afinal, as micro e pequenas empresas, compõem 95% do número de empresas formais existentes no Brasil (Tabelas 10 e 11), que empregam com carteira assinada cerca de 35 milhões de pessoas (GEM, 2004). Para amenizar as dificuldades e necessidades dos empreendedores, é necessário que regiões caracterizadas como tendo taxas baixas de empreendedorismo recebam programas de estímulo. Por outro lado, regiões com altas concentrações de população empreendedora podem requerer programas dimensionados para atendimento em massa (SEBRAE, 2004).



**Tabela 10 - RAIS - Número de Estabelecimentos, por Porte e Setor - 2002-2003**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	506.325	518.712	35.320	36.086	7.654	7.788	1.322	1.378	550.621	563.964
Construção	173.446	170.795	8.752	8.329	1.603	1.501	153	152	183.954	180.777
Comércio	2.545.640	2.624.309	96.265	102.439	6.201	6.618	3.163	3.394	2.651.269	2.736.760
Serviços	2.047.881	2.151.033	111.724	115.065	13.349	13.579	11.977	12.186	2.184.931	2.291.863
Total	5.273.292	5.464.849	252.061	261.919	28.807	29.486	16.615	17.110	5.570.775	5.773.364

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS-MTE  
Inclui estabelecimentos empregadores e não empregadores

**Tabela 11 - RAIS - Distribuição Percentual do Número de Estabelecimentos por Porte e Setor - 2002-2003**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Indústria	92,0	92,0	6,4	6,4	1,4	1,4	0,2	0,2	100,0	100,0
Construção	94,3	94,5	4,8	4,6	0,9	0,8	0,1	0,1	100,0	100,0
Comércio	96,0	95,9	3,6	3,7	0,2	0,2	0,1	0,1	100,0	100,0
Serviços	93,7	93,9	5,1	5,0	0,6	0,6	0,5	0,5	100,0	100,0
Total	94,7	94,7	4,5	4,5	0,5	0,5	0,3	0,3	100,0	100,0

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - RAIS-MTE

O acesso e o alto custo de empréstimo de capital são caracterizadas como dificuldades que não auxiliam o desenvolvimento das empresas. A escassez da existência de um mercado de capital de risco, impede o incremento da sustentação, com menores custos para os empreendimentos com excelente potencial de crescimento (SEBRAE, 2004).

No que se refere à opinião espontânea dos especialistas da pesquisa GEM, mais de 60% das menções feitas por eles como fatores limitantes ao empreendedorismo do país concentram-se em três condições: Apoio Financeiro, Políticas Governamentais e Educação e Treinamento. Quanto a Apoio financeiro, as principais limitações são o alto custo do dinheiro e a dificuldade de acesso pelo pequeno empreendedor devido à burocracia e às exigências de garantias reais. As Políticas Governamentais foram alvo de críticas principalmente em razão dos altos encargos tributários e trabalhistas e da burocracia para a abertura de negócios (GEM, 2004).

Uma percepção bastante crítica quanto às condições para empreender no Brasil, em ambos os instrumentos de pesquisa, entrevista semi-estruturada e questionário estruturado do GEM (2004), destacam-se negativamente na respectiva ordem: os programas e políticas governamentais, o suporte financeiro ao empreendedorismo e a situação da educação no país.

O *ranking* dos países participantes do GEM não tem variado significativamente de ano para ano, sugerindo que o empreendedorismo é reflexo das características estruturais de um país, sejam estas condições macroeconômicas gerais ou fatores culturais, sociais e institucionais. Assim, embora as flutuações macroeconômicas gerem mudanças de curta duração no nível de atividade empreendedora, o desempenho de cada país tende a se estabelecer em torno de uma linha ao longo do tempo. Esta observação tem importantes implicações:

- intervenções políticas de curto prazo podem apresentar resultados momentâneos, mas não efeitos de longa duração;

- políticas bem-sucedidas em um país podem falhar em outros. No entanto, o Brasil pode e deve aprender com as experiências de outros países, as quais, com as devidas adaptações, podem inspirar programas contextualizados à realidade brasileira.

Contudo, apesar da elevada taxa de empreendedorismo identificada na sociedade brasileira, é preciso apontar para outras questões. Há que se considerar a qualidade do empreendimento como um aspecto que merece destaque especial nesta avaliação. Os estudos realizados pela pesquisa GEM têm mostrado, ano após ano, que o empreendedorismo no Brasil ocorre tanto pelo fato de as pessoas se motivarem a aproveitar uma boa oportunidade de negócio como pela necessidade de sobrevivência do cidadão. A mesma pesquisa detectou que nos países desenvolvidos a ação empreendedora está mais ligada a uma real oportunidade de negócio.

Se, por um lado, esta condição reflete as deficiências do contexto econômico nacional, por outro pode-se concluir que o maior ativo para o crescimento do país está evidente: a vontade que o brasileiro tem de investir, de crescer, de empreender, apesar das constantes dificuldades econômicas e estruturais.

### **2.5.2 Fatores favoráveis ao empreendedorismo**

Cerca de 50% das menções feitas pelos especialistas do GEM 2004 como fatores favoráveis ao empreendedorismo do país concentram-se em quatro condições: infra-estrutura comercial e profissional, composição da população percebida, abertura de mercado e clima econômico.

A infra-estrutura comercial e profissional tem sido facilitada pela atuação de organizações de apoio a empreendedores e pequenas empresas, por meio de programas e eventos, tais como ferramentas de difusão de informações específicas ao empreendedorismo, equipes de apoio à elaboração de projetos, cursos de capacitação, feiras e rodadas de negócios, entre outros (SEBRAE, 2004).

No tocante à composição da população percebida, destacou-se a diversidade étnica, cultural e religiosa, que contribui para a capacidade de adaptação do brasileiro a mudanças, para a convivência entre diferentes tipos humanos e, conseqüentemente, para a existência de nichos de mercado bastante diferenciados, além do tamanho da população brasileira, que proporciona um dos maiores potenciais de consumo do planeta (GEM 2004).

A abertura de mercado foi vista positivamente sob o prisma da inserção do Brasil de uma forma mais pró-ativa no comércio internacional e dos novos arranjos organizacionais constituídos a partir de processos de privatização de empresas estatais e terceirização (GEM 2004).

O aspecto clima econômico, embora largamente lembrado como elemento favorável ao empreendedorismo, decorre de uma faceta negativa, qual seja, a dificuldade de acesso ao mercado formal de trabalho e o desemprego, que gera o empreendedorismo por necessidade (GEM 2004).

Quanto aos fatores favoráveis, podem ser descritos como: grande mercado brasileiro – oportunidades, redução do número de empregos formais, o movimento de criação de incubadoras – necessidade de sobrevivência,

criatividade do povo brasileiro – sobrevivência às adversidades, espaços geográficos não explorados e recursos naturais abundantes (BERNHOEFT, 2005b).

De acordo com os autores Carpintéro e Bacic (2003), as capacidades empreendedoras surgem da articulação de experiência anterior no trabalho, de um contexto familiar favorável e de estudos que possibilitem as bases técnicas. A soma de capacidades empreendedoras com os fatores motivacionais favoráveis, transforma um indivíduo em um potencial empreendedor. A opção empreendedora pode ser vista como igualdade na opção de ser empregado: aquela opção que gere mais auto-satisfação é escolhida pelas pessoas (para a escolha do empreendedorismo este fato é favorável).

Para o pesquisador Chagas (2004), no ensino do empreendedorismo são abordados conceitos que regem a realidade nas relações de trabalho: a emoção (nas empresas, o quociente emocional substitui o quociente intelectual), a ênfase no ego, a capacidade de convivência com a ambigüidade e incerteza, a aplicação no contexto dos conhecimentos e o desenvolvimento do processo visionário. Lida também com fatores de natureza cultural, (valores, atitudes, comportamentos, visão do mundo) determinantes do grau de empreendedorismo de uma região ou até mesmo de uma comunidade. No que diz respeito ao ensino de empreendedorismo a questão é resolvida de forma pragmática, através de regulamentos. Experiências de sucesso, em todos os níveis de ensino (inclusive do primeiro grau), têm sido realizadas em todo o mundo. Sabe-se que fatores fundamentais para o desenvolvimento do espírito empreendedor apoiam-se, entre outros, em elementos tais como a motivação à

auto-realização, iniciativa e persistência, energia, liderança, capacidade de desenvolver uma visão, podendo até mesmo ser suportada por uma rede de relações pessoais.

### **2.5.3 Implicações para os Formuladores de Políticas**

O relatório internacional do GEM em 2004 apresenta algumas proposições gerais voltadas ao empreendedorismo de acordo com os três grupos de classificação dos países, segundo a renda nacional e o equivalente nível de desenvolvimento tecnológico. No caso do grupo de baixa renda nacional e baixo nível de desenvolvimento tecnológico, no qual está classificado o Brasil, as recomendações para a formulação de políticas e programas são as seguintes:

- focar mais nas condições nacionais gerais do que nas condições para iniciar novos negócios;
- fortalecer o setor de pequenas e médias empresas;
- centrar a atenção nas empresas existentes, proporcionando: apoio financeiro, apoio gerencial, treinamento e redução do fardo regulatório;
- comprometer-se com o ensino formal fundamental e médio, pois o baixo nível educacional leva ao empreendedorismo por necessidade ou a empregos com baixa remuneração;
- fortalecer as condições para que empresas estabelecidas possam se desenvolver: império da lei, flexibilidade do mercado de trabalho, infraestrutura, eficiência do mercado financeiro e habilidades gerenciais (condições

necessárias para atrair maiores investimentos, o que propiciará aumento nos níveis de emprego, transferência de tecnologia, exportações e arrecadação de tributos).

A seguir pontuam-se algumas dessas proposições realizadas pelos especialistas nacionais em conjunto com o SEBRAE (2004):

- as instituições financeiras devem adequar as linhas de crédito existentes no país às diferentes características e peculiaridades dos empreendedores, empreendimentos e realidades regionais;
- identificar indivíduos que, por qualquer razão, saem do mercado formal de trabalho, e prestar-lhes assessoria sobre oportunidades efetivas de negócios, sobre como abrir e conduzir empresas de maneira profissional;
- fornecer orientação financeira, técnica e gerencial, diferenciada para empreendedores por necessidade ou por oportunidade;
- os operadores de crédito nas instituições financeiras devem ser capacitados a desenvolver, além de suas responsabilidades burocráticas, a função de consultoria financeira para os empreendedores;
- formuladores de políticas e programas devem otimizar o processo de abertura e fechamento de empresas a partir de experiências nacionais e internacionais bem-sucedidas<sup>3</sup>;

---

<sup>3</sup> Verificar o item 7.2, referente à relação de impostos e documentações necessárias para início e manutenção da micro e pequena empresa.

- o governo, em suas diferentes instâncias, deve utilizar a mídia para difundir programas de estímulo ao desenvolvimento da cultura empreendedora, motivação e capacitação de empreendedores;

- o Ministério da Educação deve incentivar que as instituições de ensino em todos os níveis componham, em seus projetos pedagógicos, a formação técnica com desenvolvimento de habilidades empreendedoras, através da metodologia de solução de problemas.

#### **2.5.4 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para empreendedores**

Para Parasuraman *et al.* (1996) quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para dedicar-se à família, havendo interferência do domínio profissional no domínio familiar, certamente influenciado primeiramente pelas pressões no ambiente profissional. Noor (2002) reafirma que quando empregamos tempo e energia extras em qualquer um dos lados (na família ou no trabalho), em contrapartida afetamos negativamente o outro.

Quanto ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Cohen (2000) destaca:

“Talvez o problema do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional seja tão difícil porque está intimamente ligado ao problema da identidade. É um conflito que ninguém pode escapar. Não há fórmula para resolvê-lo. Mas uma boa pista é que os dois lados da equação não são necessariamente



antagônicos” (COHEN, 2000, p. 123).

A partir das mudanças culturais no conceito sobre os papéis desempenhados pelos gêneros masculino e feminino, a qualidade da vida familiar só irá melhorar quando os homens e as mulheres se sentirem responsáveis igualmente pelas atribuições das suas vidas privadas e com o mesmo grau de interesse por ela (BARTOLOMÉ e EVANS, 2000).

A dificuldade entre o equilíbrio da vida profissional e pessoal reflete a incompatibilidade entre as questões das atividades profissionais e as demandas do papel familiar. O freqüente conflito entre trabalho e família ocorre quando o tempo de um dos papéis torna-se difícil para participar integralmente do outro. Como exemplo, há conflitos entre horários e excesso de tempo despendido no trabalho. Pode-se verificar este acontecimento quando sintomas de natureza psicológica, como ansiedade, fadiga e irritabilidade, gerada pelas demandas de um dos papéis, invadem o outro papel, tornando difícil a execução de ambas responsabilidades (PARASURAMAN e GREENHAUS, 1997).

O conceito designado como *Integrative Life Planning*, desenvolvido pelo autor Hansen (2001), ressalta que as pessoas devem considerar os ambientes relacionados à vida familiar e profissional de forma integral. Conforme a pesquisa do autor, por muitos anos essas duas dimensões foram vivenciadas de forma fracionada, como sendo dois universos diferentes. Desta forma, o conceito apresenta a idéia de que o trabalho deve ser considerado com as outras questões, principalmente a familiar.

O homem freqüentemente tem a disposição para priorizar a sua carreira, enquanto as mulheres tendem a fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais. Dessa forma, a satisfação na carreira da mulher tende a estar mais negativamente afetada do que a do homem (PIHKALA, VESALAINEM e VIITALA, 2000).

As percepções para distinguir as necessidades e desejos dos trabalhadores, e o conflito entre os interesses profissionais e privados crescem devido a uma grande preocupação na busca do equilíbrio entre o trabalho, a vida pessoal e o lazer. É importante destacar os valores e as prioridades e reconhecer os sacrifícios que o trabalho requer. O equilíbrio tem a ver com disciplina, precisa decidir o que é importante e então criar uma estrutura que defina como será gasto o tempo (COHEN, 2000).

A definição entre o conflito do trabalho e família, para os pesquisadores Geenhaus e Beutell (1985), foram distinguidas como as pressões incompatíveis que surgem simultaneamente durante a interseção entre os papéis. Nas suas pesquisas anteriores, os autores identificaram dois tipos de conflitos entre trabalho e família: um baseado no tempo e o outro conflito baseado na tensão.

O conflito baseado no tempo é identificado quando o momento despendido em um papel torna difícil preencher as demandas do outro. O conflito baseado na tensão ocorre quando as tensões geradas por um papel invadem o outro. Assim, sintomas como irritabilidade, fadiga e depressão, sentidos em um dos papéis, podem tornar difícil participar efetivamente do outro (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

As causas das situações de desequilíbrio podem ser de caráter individual, cultural (comportamentos e hábitos, tanto na empresa como na família), gerencial (relacionam-se à sua postura como gestor de trabalho), organizacional (fatores impostos na própria empresa), ambiental (decorrem de fatores ligados ao ambiente físico, tanto do escritório como da casa) (BERNHOEFT, 2005b). A partir do artigo do autor, é preciso que se tenha em mente que a administração dos efeitos do uso do tempo na vida empreendedora poderá levá-los a uma maior qualidade de vida. Isto tanto no nível pessoal e profissional. Lembre-se que você é um ser integral e de nada adianta estar bem em apenas uma das áreas de sua vida. Tempo tem relação direta com sucesso e qualidade de vida (BERNHOEFT, 2005b).

Uma das áreas em que os empreendedores muitas vezes apresentam problemas, embora não tenham uma clara consciência, é nos papéis conjugal e familiar, muitas vezes, por causa da escassa destinação de tempo mútuo entre os parceiros. O culto ao sucesso profissional, muito estimulado e parcialmente aceito em nossa sociedade, tem feito com que muitos empreendedores descuidem aquilo que poderíamos chamar de "sucesso, carreira e felicidade pessoal". A premissa de que o sucesso profissional implica, necessariamente, o comprometimento da vida pessoal (conjugal, familiar e individual) tem levado muitos executivos a uma descoberta tardia de que o preço pode ser muito alto (BERNHOEFT, 2005b).

Conforme salienta O' Hare (1997), os indivíduos que são casados e trabalham excessivamente, geralmente, reproduzem sentimentos de culpa quando querem despendar tempo para cuidados próprios ou até mesmo

para encontros com seus amigos, sentindo-se individualistas, pois acham que não deveriam deixar de lado o tempo para os cônjuges, os filhos ou amigos. Entretanto, o estresse, a fadiga e a carga exagerada de trabalho contribuem para um sistema no organismo (imunológico) debilitado, gerando também uma vulnerabilidade física e emocional. Homens e mulheres que aglomeram horas de trabalho ficam com sua saúde física e emocionais abatida e esgotados. Na opinião do autor, as pessoas precisam entender que ter tempo para si e para os amigos é uma maneira importante de preencher as necessidades emocionais, físicas e até mesmo para se revitalizar (O' HARE, 1997).

### **2.5.5 Empreendedores de Sucesso**

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferenciem de um indivíduo “normal”, estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. É 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.

De acordo com McClelland (1971), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como

finanças, marketing, produção etc, nem apenas de incentivos financeiros e ou fiscais, mas também das habilidades empreendedoras. Segundo os estudos de McClelland, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. Esta necessidade atrai o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização despendem 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.

Os empreendedores de sucesso se destacam como indivíduos que possuem elementos importantes para a sociedade e para as organizações. McClelland (1971, p.112) concluiu que “...a necessidade de realização é a chave para o sucesso de donos/gerentes de pequenos negócios (empreendedores)”.

Verificou-se a possibilidade de categorizar as características dos empreendedores de sucesso em fatores psicológicos e sociológicos, e fatores ambientais ou econômicos, determinantes das próprias ações. Dutra e Gimenez (2001), descreveram os fatores que são presumíveis para os empreendedores de sucesso (Tabela 12) e destacam este indivíduo como um elemento importante para a sociedade e para as organizações.

**Tabela 12 - Fatores Psico-Sociais, Ambientais e Econômicos da Atitude Empreendedora de Sucesso**

Fatores Psico-sociais:	Fatores Ambientais e Econômicos:
• Iniciativa e Independência	• Capacidade de trabalhar grupos de apoio
• Criatividade	• Capacidade de buscar investidores
• Persistência	• Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica
• Visão de longo prazo	• Capacidade de trabalhar com escassez financeira
• Autoconfiança e otimismo	• Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo
• Comprometimento	• Capacidade para boa escolha da localização
• Padrão de excelência	• Maior utilização da tecnologia
• Persuasão	• Conhecimento do mercado e capacidade de utilizá-lo
• Necessidade de realização, Coletividade, Formação	• Construção de Rede de Informação e Capacidade de Utilizá-la

Fonte: Dutra e Gimenez (2001)

Para criar uma empresa, e ter sucesso, também faz-se necessário ao empreendedor ter acesso aos diversos recursos, como: materiais, humanos, financeiros, *knowhow*, bases de conhecimentos legais, fiscais e mercado, dispor de tempo suficiente para criar uma empresa e capacidade para competir com eficácia (DORNELAS, 2001).

Os estudiosos Dutra e Gimenez (2001) buscaram alcançar a eficiência e eficácia nos negócios e encontrar determinantes para seus efeitos, com o objetivo de alcançar meios para garantir o seu sucesso, ou de outra forma, a fim de evitar o seu fracasso.

O empreendedor tem seu próprio conceito de sucesso (FILION, 1999; DOLABELA, 1999). Ele não necessariamente reconhece o sucesso nos termos do conceito de “sucesso empresarial” ou em ganhos materiais. Na pesquisa de

Solomon e Winslow (1988), os autores abordaram estas questões com o propósito de encontrar o perfil do indivíduo empreendedor de sucesso. Os pesquisadores procuraram compreender como o indivíduo define sucesso. Muitos relataram o sucesso como a independência financeira, mas nenhum indicou desejar uma grande riqueza. Na maior parte da amostra, eles mencionaram a independência, a auto-estima, a auto-satisfação, orgulho de fazer um serviço, e prazer.

Walsh, Kirchhoff e Boylan (1996), em um estudo longitudinal com empreendedores da indústria de semicondutores, avaliaram a existência de correlação entre as taxas de sucesso/fracasso das empresas e variáveis consideradas de base social - a experiência prévia em criação de empresas, experiência no setor de atuação e qualificação técnica dos empreendedores. As competências do fundador em termos de experiência anterior, profissional, técnica e em gestão, se confirmaram no caso do estudo em questão. As empresas cujos fundadores tinham esse tipo de *background* apresentaram taxas de longevidade e de crescimento de vendas – indicadores de sucesso utilizados pelos autores.

É necessário que o dirigente que deseja abrir sua empresa tenha visão clara e ampliada sobre o negócio, conheça os fatores que influenciam o seu sucesso e domine-os. Em termos gerenciais, Fillion (1999) observa que [...] “como a maioria das atividades de negócio é cíclica, espaço e tempo transformam-se em elementos-chave para a explicação do sucesso, por exemplo, no nível de estoque e no gerenciamento de caixa”. Desta forma, pode-se dizer que o empreendedor tem:

“...a capacidade de conviver com a pressão das dívidas que ocorrem num processo de abertura e crescimento das empresas. Se a idéia de administrar um fluxo de caixa, algumas vezes restrito, tira-lhe o sono de forma crônica, é um grande indicativo de que assumir um empreendimento não é sua melhor opção profissional” (FILION, 1999, p.25).

Dornelas (2001) destaca que por buscar resultados dentro das regras e padrões estabelecidos e principalmente por gostar do seu negócio, isto é, a questão de trabalhar com o que se gosta de fazer, entre outras, é uma das características do empreendedor de sucesso.

Para Degen (1989) nem todas as pessoas têm disposição para assumir riscos. O empreendedor tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na capacidade de conviver e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, principalmente na empreendedora, e é importante aprender a administrá-los.

De acordo com Swaminathan e Wade (2001), movimentos sociais são muito similares a processos de surgimento de novas organizações em relação à dependência de recursos, entre os quais: pessoas, conhecimento ou experiência, capital, informação e legitimidade. Obter acesso a este amplo conjunto de recursos, realizar novas combinações de sucesso e ainda obter resultados de longo prazo são desafios complementares e simultâneos que têm influenciado diretamente o sucesso ou fracasso das inovações em gerência e desenvolvimento de projetos com fins sociais.



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Optou-se por uma metodologia qualitativa (CRESWELL, 1998), baseada em entrevistas em profundidade. O estudo qualitativo é de importância quando se busca compreender e estudar indivíduos situados em contextos específicos. É a partir deste tipo de pesquisa, que se pode melhor entender como ocorre a interação indivíduo-contexto nas diversas situações. Embora nem todas as possibilidades possam ser mapeadas em pesquisa deste porte, almejou-se uma compreensão exploratória do conjunto de motivações destes donos de oficinas mecânicas.

Embora o tema motivação para empreender já venha sendo tratado pela literatura, esta pesquisa se destaca e mantém um caráter exploratório (VERGARA, 1999) por dois motivos: por abordar um conjunto homogêneo quanto ao ramo de negócios e por abordar um segmento pouco estudado, ou seja, o ramo de oficinas mecânicas.

A pesquisa é também descritiva (VERGARA, 1999) na medida em que, a partir da recuperação das histórias pessoais e vivências empreendedoras apresenta uma descrição dos diversos processos motivacionais envolvidos na abertura e sustentação de um negócio.

### **3.2 Coleta de dados**

Realizou-se a coleta de dados por meio de treze entrevistas com

empreendedores de oficinas mecânicas que oferecem serviços para autos, todas situadas no bairro de Botafogo, cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro.

A participação da pesquisadora neste tipo de entrevista é importante, pois a partir de sensibilidade teórica e mesmo de experiência anterior (STRAUSS, 1987) pôde aprofundar questões não antecipadas durante o encontro.

A motivação para o estudo e a experiência anterior sobre o tema se explicam pelo fato de a pesquisadora ser filha de um empreendedor deste ramo, tendo inclusive já trabalhado em sua oficina durante um tempo.

### **3.3 Seleção dos sujeitos**

A condição de ser filha de empreendedor do ramo facilitou o acesso a todos os outros donos de oficinas constantes desta pesquisa. Um outro fator facilitador refere-se ao fato de muitas empresas deste ramo se encontrarem em uma área geográfica composta por cerca de cinco ou seis ruas adjacentes.

Os empreendedores entrevistados contam com histórias de vida, idade, estado civil e formação educacional variadas como se pode constatar na Tabela 13 a seguir. Todos têm mais de sete anos de experiência no ramo de atuação. A predominância de nacionalidade ou ascendência estrangeira – notadamente portuguesa e espanhola - foi um dado não esperado da pesquisa e sobre isso se tratará na análise dos dados.

**TABELA 13 - IDADE, NACIONALIDADE, NÍVEL ESCOLAR DO EMPREENDEDOR, TEMPO DE EXISTÊNCIA DA OFICINA MECÂNICA E ESPECIALIDADE DA EMPRESA.**

<b>Empreendedor</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Nacionalidade e ascendência</b>	<b>Nível escolar</b>	<b>Tempo do negócio (anos)</b>	<b>Especialidade da oficina</b>
"A"	62	Português e filho de pais portugueses.	Segundo grau técnico em contabilidade e mecânica.	27	Manutenção de ar condicionado.
"B"	49	Brasileiro, filho de pai italiano e mãe espanhola.	Engenheiro mecânico.	20	Mecânica, injeção eletrônica e parte elétrica.
"C"	37	Brasileiro, filho de pai português e mãe polonesa.	Engenheiro mecânico.	12	Mecânica de motor e caixa de marcha.
"D"	58 D	Português e filho de pais portugueses.	Segundo grau técnico em mecânica.	30	Mecânica de regulagem de motores.
"E"	29	Brasileiro, filho de pai português e mãe brasileira.	Segundo grau. Após fez curso de mecânica.	7	Mecânica geral.
"F"	39	Brasileiro e filho de pais brasileiros.	Segundo grau. Após fez curso de mecânica.	11	Mecânica geral.
"G"	61	Brasileiro, filho de pai português e mãe brasileira.	Engenheiro mecânico.	20	Mecânica leve (troca de velas, correias, pastilhas de freio).
"H"	58 H	Brasileiro e filho de pai brasileiro e mãe espanhola.	Segundo grau técnico em mecânica.	25	Mecânica de suspensão e alinhamento.
"I"	63	Espanhol e filho de espanhóis.	Segundo grau. Após fez curso de mecânica.	20	Lanternagem, pintura e troca de peças.
"J"	64	Português e filho de portugueses.	Segundo grau técnico em mecânica.	35	Mecânica de regulagem de motores.
"K"	50	Brasileiro, filho de pais brasileiros.	Segundo grau técnico em mecânica.	14	Mecânica elétrica, acessórios e regulagem de faróis.
"L"	55	Brasileiro e filho de pais portugueses.	Segundo grau.	21	Alinhamento, balanceamento e suspensão.
"M"	57	Brasileiro, filho de pais portugueses.	Segundo grau.	26	Mecânica de direção hidráulica e eletricista.

### 3.4 Coleta de dados

O uso de gravador, devidamente autorizado pelos entrevistados, mostrou-se de grande utilidade na realização das entrevistas, permitindo

concentração nas respostas oferecidas e a inserção de perguntas adicionais que só ocorrem pelo fato de se estar prestando intensa atenção à fala dos entrevistados.

Procurou-se fazer com que os empreendedores falassem livremente sobre os assuntos abordados, sendo criada, assim, a oportunidade para a emergência de questões não previstas originalmente nos roteiros.

As entrevistas foram realizadas com data marcada, e a partir da autorização dos entrevistados, os depoimentos foram gravados e posteriormente transcritos. O tempo médio despendido para cada entrevista foi em torno de uma hora, sendo também garantida a confidencialidade das identidades.

O tratamento dos dados foi facilitado, devido ao fato de nenhuma informação ter sido perdida, embora o tempo de apuração – audição e transcrição - de cada entrevistada tivesse sido, em média, o triplo do tempo de cada entrevista.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados**

As entrevistas foram analisadas de forma qualitativa, procurando-se a manifestação de categorias mais relevantes referente aos diferentes assuntos pertencentes à pesquisa. De acordo com Creswell (1998), objetiva-se, neste tipo de análise, o aproveitamento daquilo que é mais importante para a pesquisa, já que nem todos os dados são utilizados no trabalho.

Neste processo mostra-se a importância de material bibliográfico previamente compilado e coerentemente articulado. Grande parte dos temas surgidos durante a análise remetem às questões e categorias encontradas na revisão de literatura; alguns, no entanto, surgem de forma não prevista. Um deles foi particularmente intrigante – nacionalidade e/ou ascendência dos empreendedores - e para ele fez-se um esforço adicional de coleta de literatura e interpretação.

### **3.6 Limitação do método**

A literatura mostra uma larga abrangência de interesses sobre o mesmo tema, indicando um campo de conhecimento ainda sem contornos nem regiões nítidas, o que dificulta uma precisa definição do termo empreendedorismo e mais especificamente, das motivações dos empreendedores.

Embora muitos autores de renome por mais de um século tenham afirmado que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de modelar o mercado econômico nos dias de hoje, as causas, as razões e os impactos desse fenômeno são ainda pouco compreendidos.

Assim, uma melhor compreensão dos processos motivacionais relacionados ao empreendedorismo envolvem uma pesquisa muito mais ampla. Duas questões se apresentam no caso deste estudo: o número de pessoas entrevistadas e o encaixe espaço-tempo dos empreendimentos

pesquisados. No que se refere ao número de pessoas entrevistadas, uma solução para garantir qualidade de pesquisa seria a saturação teórica mediante amostragem teórica (STRAUSS, 1987). Tal estado não pode ser atingido face o porte desta pesquisa, pois envolveria tempo e recursos não disponíveis. O encaixe espaço-tempo é uma singularidade deste tipo de pesquisa, que reconhece que os resultados não têm a intenção de generalização para outros espaços, outros negócios e outras épocas.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 O Ramo de Oficinas Mecânicas**

As oficinas mecânicas, não pertencentes às redes de oficinas autorizadas das montadoras de veículos, são caracterizadas como um negócio fragmentado, geralmente de pequeno vulto e de subsistência. A abertura deste negócio não requer grande aporte de capital inicial e alguns serviços de reparo podem ser oferecidos mesmo com um conjunto básico de ferramentas.

A maior parte dos entrevistados desta pesquisa faz questão de se distinguir das oficinas “de fundo de quintal”, pois todas as oficinas estudadas são legalizadas e possuem C.N.P.J. A pesquisa sugere, portanto, uma diferenciação nativa entre as oficinas “de fundo de quintal” que trabalham com peças recondiçionadas, não “sabem tratar bem o cliente” e “querem sempre passar a perna nos outros”; e as oficinas legalizadas, que se preocupam com o atendimento ao cliente, com o controle de procedência das peças e se responsabilizam por quaisquer serviços executados no carro, como a garantia oferecida. Os proprietários das oficinas “de fundo de quintal” não fazem parte desta pesquisa, restringindo-se apenas aos donos das oficinas mecânicas que são legalizadas.

A maior parte das oficinas é dirigida pelo proprietário, que no passado, já consertou carros diretamente, e atualmente fica mais dedicado à supervisão dos mecânicos, ao atendimento personalizado ao cliente e ao controle administrativo, financeiro e gerencial da empresa. O estilo administrativo desses homens apresenta uma disposição em não consultar funcionários

(antigos e de maior confiança) ou as próprias sócias (as esposas) sobre as decisões que devem tomar dentro da empresa. Geralmente ditam normas e regulamentos que julgam fundamentais para o desenvolvimento do negócio. Valorizam a hierarquia formal e deixam bem claro para todos os funcionários de que o dono da empresa é quem manda e que as regras devem ser respeitadas e cumpridas.

Quase todos indicam que não saem de férias há muitos anos, permitindo-se apenas tirar alguns dias de descanso em feriados prolongados, quando todas as oficinas da região também estão fechadas. Apenas uma das oficinas pesquisadas tem um gerente que auxilia na supervisão das atividades da empresa, o que faz com que o dono, neste caso, não tenha tantos problemas em se afastar da oficina por um pequeno tempo de férias; aproximadamente dez dias, tempo máximo permitido pelo próprio dono.

A maioria desses empreendedores, ao longo de suas vidas, concentrou todos seus esforços em cuidar da sua vida profissional e descuidou da qualidade de vida pessoal. Estabeleceram fortes elos de dependência com suas empresa às quais estavam e ainda estão vinculados.

No mundo capitalista em que vivem estes homens têm obrigações que estão contidas na vida profissional e pessoal. Eles não têm um momento para eles mesmos; quando sobra algum tempo, aproveitam para o descanso de que irão precisar para o próximo dia de trabalho. Esta é a rotina que os empreendedores estudados cumprem todos os dias, e acreditam que os que saem fora desta norma estão quebrando as regras da sociedade capitalista.



Percebe-se, de forma clara, que esses homens lidam o tempo todo com negócios e que não conseguem separar a vida pessoal da vida comercial.

As oficinas têm uma rotina diária no funcionamento que sugere certa regularidade. O dono chega cedo e abre o negócio, normalmente entre 6 e 7 horas da manhã. O dia se encerra por volta das 18 horas, não havendo relatos de horas extras para atender demandas especiais dos clientes. Quanto ao horário de almoço, poucos saem mais de uma hora para almoçar, às vezes, almoçam na própria oficina ou em restaurante muito próximo ao local de trabalho.

A carga de trabalho excessiva com longas jornadas de trabalho, a má alimentação, o estresse emocional e o sedentarismo contribuem para o prejuízo da saúde destes profissionais. Os ambientes extremamente acirrados em que vivem, é um meio fértil para problemas de saúde entre os empreendedores. Esse comportamento dos empreendedores não se justifica apenas pelo ambiente competitivo, mas também pelo fato de o profissional querer se submeter a esse processo.

A composição do capital inicial das empresas foi predominantemente originária do próprio dirigente, ou de familiares. A realização de um planejamento para a abertura da empresa ou plano de negócios foi inexpressiva.

## 4.2 As Motivações para as Origens do Negócio

As principais razões para iniciar um negócio indicam: a influência familiar empreendedora, o gosto por automóveis e a necessidade de controle aliada ao desejo de não trabalhar como subordinado de outros.

A história de vida desses empreendedores foi a fonte utilizada para explicar como iniciaram seus negócios. Um dado importante refere-se ao fato de que a maior parte dos donos das oficinas tinha um modelo referencial empreendedor em sua vida. Dos treze entrevistados, dez tinham pais que eram donos de atividades comerciais. Esse ambiente familiar parece ter servido como modelo de futuro profissional, pois mesmo nos três casos, de entrevistados formados em engenharia - cujos pais eram donos de comércio – e que chegaram a se empregar em grandes companhias, houve abandono da carreira organizacional em prol da abertura do próprio negócio. Confirma-se, portanto, neste estudo, o que parte da literatura já indica (DOLABELA, 1999; NAFFZIGER, HORNSBY e KURATKO, 1994; YOUNG, 1971), que a existência de um negócio próprio na família, influencia e se relaciona positivamente com o indivíduo que vive neste ambiente, auxiliando ou contribuindo para a abertura de uma empresa própria .

Muitas vezes havia ainda o reforço dos pais acerca da desvantagem financeira de ser empregado e de suas bem-sucedidas experiências passadas: “...meu pai falava que trabalhar para os outros entrava pouco dinheiro em casa... (37 anos)”; “Meus pais conversavam comigo sobre a dificuldade que viveram enquanto eram empregados e a melhoria quando meu pai abriu um comércio... (39 anos)”.

Os empreendedores lembraram espontaneamente que a vida em empreendimento familiar e a experiência empreendedora pessoal são “práticas” não escolares que estimularam decisivamente o empreendedorismo. Durante as entrevistas pôde-se observar a importância do contexto histórico-social dos mecânicos, demonstrando que as crenças e valores sociais têm forte influência na forma como eles percebem o empreendedorismo (BYGRAVE, 1997; SHAPERO e SKOL, 1982).

Há uma grande ênfase na prática direta com os carros. Implicitamente há uma menor valorização de um estudo formal de nível superior o que pode explicar também a seleção de um ramo de negócios que não exige estudos mais avançados (ao contrário, por exemplo, de uma atividade como consultoria, empresa de contabilidade, clínica médica etc).

Segundo Dolabela (1999), Fillion (1999), McClelland (1985), Wilkens (1987), a formação do empreendedor requer habilidades técnicas, conhecimento e principalmente comportamentos como a capacidade de assumir riscos, a criatividade, a motivação pela auto-realização e por resultados.

Alguns dos pesquisados acham que pessoas que têm escolaridade superior podem ter mais chances de sucesso nas iniciativas empreendedoras do que eles próprios. Isso porque, segundo suas percepções, os profissionais com maior nível de educação formal – referindo ao curso superior - teriam mais capacidade de elaborar informações que compõem a gestão de uma empresa, como a viabilidade financeira, uma pesquisa de mercado ou mesmo o plano de negócios. Mas estes empreendedores alertam que não basta ter grandes

habilidades educacionais, se não têm visão holística, nem capacidade para tomar decisões. E certas habilidades não se obtêm apenas com os estudos.

Quanto à escolaridade, apenas três dos treze entrevistados, têm nível superior completo em engenharia com especialidade em mecânica, sendo que os demais têm segundo grau completo; alguns têm formação técnica distinta (contabilidade, administração de empresas) outros fizeram curso específico em mecânica.

Aqueles que fizeram curso superior tiveram a oportunidade de exercer seus aprendizados como empregados em grandes empresas, mas relatam uma insatisfação com aquela situação. Os depoimentos sugerem o desejo de sair daquele estado desconfortável, por serem empregados e por terem a obrigação de se submeterem às regras e à hierarquia da companhia, o que os incentivou a percorrer o caminho do auto-emprego. Segundo um dos entrevistados, uma das razões para a desmotivação residia no fato de que: “...não tocava na maquinaria, do tipo mexer com os equipamentos, pois o trabalho com os motores eram executados pelos peões. (49 anos)”.

A rotina imposta pelo empregador parecia-lhes, também, tediosa: “Eu não estava me satisfazendo tendo que fazer a mesma coisa o tempo todo, vendo as mesmas pessoas... (37 anos)”. Por fim, ser empregado significava: “...seguir as regras e ainda ganhar pouco... (62 anos)”; “...ganhar dinheiro para os outros... (61 anos)”, ou seja, o vínculo com a empresa era incompreendido como um contrato equitativo de troca de horas de trabalho por salário recebido.

Segundo a literatura sobre empreendedores-proprietários, esse tipo de indivíduo tem grande necessidade de controle, senso de desconfiança em relação aos outros e desejo de reconhecimento e, se fossem empregados, teriam dificuldades de submeterem-se às ordens de terceiros (KETS DE VRIES, 1985). Este ponto parece, assim, justificar a opção pelo empreendedorismo ao invés de uma carreira organizacional.

Todos os empreendedores relatam o gosto e a paixão por automóveis desde criança, alguns salientam o interesse pelos mecanismos que movem o motor de um veículo e até mesmo lembram dos carrinhos de brinquedos de infância, que continham peças que podiam ser montadas e desmontadas, o que lhes causavam certa curiosidade: “Desde criança eu amo carros, eu me lembro da época quando eu tinha uns 14 anos, eu preparava sozinho os carrinhos de rolimãs... (55 anos)”; “Eu colecionava carros de brinquedos, seja os que eram movidos por cordinha, por elástico e até o mais sofisticado que na época era de controle remoto... (49 anos)”; “...quando pequeno, eu ficava fuçando tudo que era brinquedo, especialmente os que tinham componentes que podiam ser desmontados, eu só sossegava quando desmontava tudo (29 anos)”.

Outras experiências marcantes dizem respeito às questões sensoriais como audição, olfato e tato, e também ao contato direto manual com a máquina automotiva: “...eu gostava da consistência da graxa, de ouvir o barulho de um motor potente (58 D anos)”; “...o ronco de um motor V8 me fascinava, o cheiro dos produtos pra limpeza das peças do carro, o cheiro do óleo, da gasolina, é fascinante (63 anos)”; “...quando eu era adolescente, eu mexia e preparava o

motor do carro do meu tio só pra andar mais rápido, ele deixava e eu aproveitava... (62 anos)”

A biografia destes empreendedores revela que boa parte deles teve contato cedo com carros e com seu funcionamento. Os depoimentos sugerem um encantamento com a mágica dos motores. As oportunidades para este contato inicial com o mundo dos carros foram, em alguns casos, proporcionadas pelo fato de alguns de seus pais já trabalharem no ramo de automóveis. Assim, quando pequenos ou jovens no período das férias escolares, eles passavam parte das horas de seus dias com o pai, na oficina, o que lhes serviu como uma oportunidade de observação e de laboratório para suas inclinações profissionais.

Nota-se, por conseguinte, a presença de fatores de expulsão e de atração - denominados pela literatura especializada como fatores *push* e *pull* (BUTTNER e MOORE, 1997) – condicionantes para as atividades empreendedoras.

### **4.3 O Papel Social do Homem e o Equilíbrio entre Trabalho e Família**

Esses empreendedores têm como característica mais comum a nacionalidade ou ascendência ibérica, ou seja, são imigrantes ou são filhos de europeus (portugueses e espanhóis). Pertencem a uma cultura em que o homem ainda era o único provedor da família, cujas esposas não participavam

dos negócios, dedicando-se exclusivamente às atividades do lar e à educação da prole.

Quanto à avaliação do tipo de sociedade legal das oficinas, a predominância é a sociedade familiar; geralmente as sócias desses proprietários de oficinas são as próprias esposas, isso porque garante a confiabilidade na sociedade. As mulheres desses empreendedores não trabalham fora de casa e, embora o negócio seja da família, elas não se envolvem com as questões da oficina. Um dono da oficina, por exemplo, comenta: “Eu fico o tempo todo na loja trabalhando muito. Minha mulher se responsabiliza pela casa e pelos nossos três filhos, eu só me preocupo em trabalhar pra manter a casa e o conforto deles (62 anos) ”.

A maioria dos empreendedores pesquisados garante que montar e conduzir um negócio envolve dedicação em tempo integral, e o tempo para a família acaba sendo prejudicado. Nota-se que boa parte desses trabalhadores se envolvia de tal maneira que não se importavam com os sacrifícios. Para muitos que cresceram neste modelo foi plenamente aceitável que seu sucesso empresarial ocorresse em detrimento de menor atenção à esfera pessoal. Em alguns casos este preço foi pago pela vida conjugal destruída, afastamento durante o crescimento e criação dos filhos e até descuido com aspectos pessoais, como saúde, cultura e mente.

Dos pesquisados, onze reclamam da intensa carga de trabalho: “...não tenho tempo pra lazer, quem acaba aproveitando é a minha família... (57 anos)”; “...boa parte do meu tempo no dia é aplicado na oficina, fico exausto e acabo não tendo tempo para sair a noite num dia de semana (64 anos)”.

As mulheres dos empreendedores não são consideradas como uma alternativa de auxílio na loja. Os discursos sugerem, portanto, que o papel familiar destes homens é basicamente o de provedor, de ganhar dinheiro, sustentar e oferecer conforto às suas famílias, não se permitindo ausência de seus negócios.

Os pesquisados consideram que, para ter sucesso profissional, é necessário trabalhar muito, mesmo que a família esteja em segundo plano, como normalmente ocorre. Ressaltam-se, ainda, que a empresa também está presente na sua vida conjugal, pois há momentos em que desabafam os problemas das oficinas com suas esposas.

O interessante é que a empresa acaba ocupando um espaço tão intenso na vida desses indivíduos, que acham natural o conjunto de renúncias feitas para o bem da firma. A vida pessoal acaba sendo prejudicada e suas relações sociais passam a ser compostas por clientes, fornecedores e, principalmente, por outros donos de oficina na mesma região.

A maior parte dos empreendedores (10 deles) não consegue equilibrar a vida pessoal e profissional, dando prioridade às atividades profissionais, pois é desta forma que conseguem prover a família, manter os sustentos de todos, e obter certo nível de conforto. Suas necessidades relacionam-se, portanto, à realização de necessidades financeiras, sendo que em suas perspectivas este objetivo só pode ser alcançado mediante domínio do ambiente de trabalho.

“Bem, eu trabalho de segunda a sábado, mas basicamente igual a um cachorro, e assim, eu tenho aquela coisa



na minha cabeça que é o seguinte: no negócio... o boi não engorda sem o olho do dono. Não adianta, isso é pura verdade (39 anos)”.

O envolvimento no trabalho e um histórico de ausência no convívio familiar sugere, em um dos casos, um sentimento de isolamento social que causa angústia nos finais de semana:

“O pior dia pra mim é sábado e domingo, que fica fechado. Eu não tenho com quem conversar, com meus amigos clientes, e tudo. Eu não consigo ficar em casa sozinho. Eu preciso ser agitado, daquela pressão que fica ao redor da gente dentro da loja. O meu dia todo é na oficina. Pra mim a oficina é... esse negócio representa o resultado da minha criação. É altamente envolvente; o trabalho é minha vida (62 anos)”.

Parece, em alguns casos, haver uma cisão entre as esferas profissional e pessoal. Assim, segundo o depoimento de um deles, se tivesse que tomar conta da família, não teria como sustentá-la financeiramente. Seriam, em sua visão, opções excludentes: ou se toma conta da família ou se toma conta do negócio.

As férias, o tempo para aproveitar a família e filhos, ou descansar podem ser desfrutados nos feriados, feriados prolongados quando aproveitam para emendar durante poucos dias da semana:

“As minhas férias são no final de semana prolongado. É carnaval... que não são férias. Ser dono da oficina é um processo que consome totalmente a gente. Nós somos escravos do nosso negócio, sabe, e muito escravo. Eu não posso ficar doente... (49 anos)”.

Uma das principais conseqüências do excesso de trabalho a que o trabalhador é exposto nas suas próprias empresas refere-se à sua vida privada, que acaba sendo colocada em segundo plano. O sucesso na carreira desses empreendedores muitas vezes significa menor atenção ao papel de pai ou de marido. O valor a ser pago na busca do sucesso profissional e do reconhecimento acaba sendo caro para boa parte dos familiares.

“Quando meus filhos eram pequenos a minha mulher ficava de segunda a sexta na nossa casa em Geribá e sexta à noite ela voltava pra cá, porque eu estava cansado pra viajar e a gente passava o final de semana junto aqui no Rio. É ruim de eu poder tirar férias. Somos escravos do negócio. Meus filhos acabam sendo sacrificados por isso... Férias é permitido pela lei do empregado. Patrão não tem férias (58 H anos)”.

No entanto, nem todos os pesquisados deixaram sua vida pessoal em segundo plano. Três dos entrevistados indicam que a família é parte importante de suas vidas e não têm a intenção de deixar que o negócio lhes tire a atenção de sua vida pessoal. Dois dos entrevistados indicam que as razões para tal preocupação se encontram em sua historia familiar e relembram a época

quando eram crianças e os pais trabalhavam em negócios próprios. Segundo seus relatos, a presença da figura paterna fazia falta. Desta forma, este cuidado em manter um equilíbrio entre atividades profissionais e familiares lhes proporcionou um certo nível de qualidade de vida:

“Acabava que meu pai não tinha muito tempo disponível pra família. Minha mãe é que cuidava bem da gente, e isso foi muito importante, porquê se minha mãe não tivesse presente na nossa vida, seria possível que algum de nós entrássemos nas drogas, no álcool, sei lá... Como a gente vê por aí, pais que não cuidam dos filhos e por aí vai. Acho da maior importância disponibilizar tempo para poder viver bem, em harmonia, com a mulher, com os filhos e até com você mesmo. Se viver em função do trabalho a gente pira, não dá (29 anos)”;

“...por causa do machismo, aquela coisa de ‘Ah, mulher tem que ficar em casa cuidando dos filhos’. Ah, uma educação, por parte da minha mãe, porque meu pai sempre foi meio ausente, meio rígida. Eu nunca concordei muito, mas nunca me opus a isso, procurava deixar pra lá e procurava conviver com isso. Assim, eu tive muita sorte com o meu sócio que é um cara que, nós estamos há doze anos juntos e estamos muito bem, temos bem definidas as nossas atividades. Então eu, revezo, uma semana com ele, um chega mais cedo, outro sai mais tarde, enfim, isso é bem definido entre a gente (37 anos)”.

O acúmulo de conquistas materiais, reconhecimento e de prestígio, não tem se mostrado contraditório para esses empreendedores que possuem equilíbrio em suas vidas. Parece, para estes três empreendedores, ser necessário que evitem os modelos de desequilíbrio e procurem contribuir para

uma nova forma de ter sucesso no mundo profissional, compatibilizando o êxito com suas conquistas de maior qualidade de vida pessoal.

“Procuramos um tempo de menos serviço, que é a época de maio e outubro, longe dos grandes feriados e das férias, e a gente se reveza pra poder descansar. Durante a semana, três dias eu chego cedo pra abrir a loja e nos outros três dias é o meu irmão que abre e aí eu posso chegar lá pras 9 horas da manhã na oficina (50 anos)”.

## **4.4 O Negócio em Andamento**

### **4.4.1 A Necessidade de Controle e o Estilo de Liderança**

A característica mais marcante no discurso dos entrevistados refere-se à necessidade de controle e domínio sobre o negócio. A grande maioria, doze deles, trabalha sem sócio e sem gerente, supervisionando diretamente tanto a parte operacional quanto a administrativa. Todos consideram a própria presença imprescindível na oficina, principalmente na parte de relacionamento com o cliente: “O cliente quando entra na loja ele procura você, o dono... (37 anos)”; “... o cliente não quer ser atendido por um mecânico, ele quer uma atenção especial de quem se responsabiliza pela oficina... (62 anos)” e o bom andamento do negócio se deve à sua constante presença na empresa: “...o boi não engorda sem o olho do dono... (39 anos)”; “... eu não posso me afastar, tenho que estar sempre monitorando tudo (61 anos)”.

Observou-se que onze donos das oficinas são pessoas desconfiadas, os quais acreditam que nenhum empregado se esforçará para manter os negócios em funcionamento como os donos: “Só a gente mesmo pra tocar o negócio que

é nosso... (58 anos)”; “Os outros não ligam pro que não é deles... (63 anos)”; “...fui eu que ergui isso tudo, e não posso deixar na mão de qualquer um, porque eu acho que ninguém terá o mesmo cuidado e responsabilidade com tudo o que foi feito... (62 anos)”. Tais posturas podem explicar em parte a razão pela qual indicam uma forte carga de trabalho e a impossibilidade de tirar férias. No entanto, estes depoimentos sugerem também, a intensa necessidade de domínio sobre o negócio.

O estilo de liderança freqüente nos donos de oficinas é o transacional, isto é, eles direcionam e motivam seus mecânicos e funcionários em busca das metas estabelecidas, através do esclarecimento de funções, observação de normas e regulamentos internos e das exigências do cumprimento de tarefas. Estes homens também se preocupam com o planejamento financeiro da empresa (planejamento próprio, sem recorrer às regras, nem aos manuais sobre planejamento empresarial) e com a inovação.

A questão da confiança no contato com o cliente parece mais restrita aos próprios donos. Todos relatam a importância de explicar-lhes a forma de trabalhar da oficina e de esclarecer pontos acerca do problema do carro: “O meu mecânico não fala qual é o defeito do carro pro cliente, nem o orçamento. Quem dá o diagnóstico ao cliente sou eu (55 anos)”. O dono é, portanto, o elo de contato da empresa com o cliente.

Segundo as entrevistas algumas características parecem ser essenciais ao perfil de um empreendedor competente. Primeiro, é importante que ele seja um *expert* para descobrir como atender às expectativas do seu cliente e assim, criar uma sinergia e diálogo entre as partes. O empreendedor, que também se

considera neste caso como um gestor, deve ouvir o cliente atentamente, procurando evitar jargões técnicos e transmitindo confiança sobre o serviço realizado.

De acordo com suas experiências, um dos maiores erros é achar que o preço é o único impasse numa negociação. Os clientes atualmente levam cada vez mais em conta o atendimento, a qualidade do produto e serviço, o pós-venda e a garantia. Os empreendedores que se destacam, em sua opinião, são aqueles que buscam informações sobre o cliente, procuram descobrir suas necessidades e dificuldades, e têm sempre uma opção para não perder a venda, por mais que tenham que reduzir a margem do lucro.

#### **4.5.2 Confiança como Base de Sustentação do Negócio**

Para os pesquisados, o atendimento de qualidade ao cliente é o que determinará o crescimento das empresas. Atender o cliente com qualidade ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender-se que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. É mais do que isso, para os empreendedores isso significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. Sendo necessário estabelecer um canal de comunicação direto entre o cliente e a empresa, através do qual o cliente é regularmente ouvido, com muita atenção, e suas críticas e sugestões transformadas em especificações para melhores serviços.

Na percepção destes donos de oficina, eles só têm a ganhar com o bom atendimento das oficinas, que levará à satisfação e à fidelidade do consumidor traduzindo-se em mais negócios para a firma.

A base de clientes é obtida por meio de relacionamento de confiança, através da honestidade e qualidade dos serviços prestados, bem como a presteza e velocidade com que atendem às demandas, freqüentemente decorrentes de situações imprevistas. Neste ponto, os relatos indicam que parte desta confiança é estabelecida pelo atendimento personalizado e pelo desenvolvimento de relações consideradas até de amizade: "...o cliente vira um amigo (63 anos)".

Parte da qualidade do serviço prestado parece derivar de um misto de utilização de peças confiáveis com a execução cuidadosa dos serviços: "sou eu que encomendo as peças. Só compro nas autorizadas... (62 anos)"; "...uma das vantagens de ser P.J. é que eu trabalho apenas com peças autorizadas e ainda tenho 25% de desconto no valor de qualquer pedido que eu faço... (37 anos)"; e a qualidade diferenciada do serviço: "...a gente busca soluções dos problemas, não somos apenas trocadores de peças... (29 anos)".

Todos os entrevistados revelam um orgulho imenso pelo trabalho realizado e prezam o reconhecimento adquirido, exemplificado pelas referências constantes ao fato de os clientes sempre voltarem, pois sentem confiança no produto e no serviço oferecidos; e até mesmo pela indicação de clientes *prospects*. É de se entender a importância dada ao bom atendimento, uma vez que novos clientes são conquistados por meio da propaganda "boca-a-boca": "...são os meus fregueses que indicam às outras pessoas pra fazerem

o serviço do carro comigo (64 anos)”; “Eu nem preciso fazer propagandas. Os meus clientes são todos por indicação... (62 anos)”.

Um diferencial positivo sob todos os aspectos é o atendimento pessoal dado ao cliente, responsável pela sua volta e pela sua fidelidade. Segundo os entrevistados, um cliente satisfeito é a forma mais eficiente para atrair novos clientes, pois não existem meios que possam substituir um bom atendimento, a presteza ao servir, o conhecimento técnico para poder orientar, seu discernimento para distinguir os vários tipos de clientes colocando sempre em evidência a boa educação e a disposição em entendê-lo.

O empreendedor foca seu negócio no cliente, pois, sem ele, não existe empresa. Eles cuidam do seu público de forma extremamente profissional, pois no mundo da competitividade em que se vive, o cliente, é cada vez mais, disputado e mais privilegiado. O empresário sempre terá que aprimorar os recursos e ferramentas para atraí-lo, encantá-lo e mantê-lo.

“A minha oficina se sustenta através da entrega consistente de excelentes resultados de serviços prestados para os nossos clientes... (29 anos)”.

No estágio do negócio em que a maior parte dos empreendedores entrevistados se encontra, sabem que sua atividade deixou de ser operacional passando a ter caráter de relacionamento, exemplificando: “...porque eu não só conserto os carros e trabalho com mecânica, inicialmente o meu contato é com as pessoas (37 anos)”. Estes empreendedores não fazem uma comunicação



agressiva de seus serviços e dependem de clientes fiéis para ampliar sua base de clientela.

#### **4.5.3 A Atualização Técnica como Base de Sustentação do Negócio**

Estes homens procuram estar atualizados em relação aos aperfeiçoamentos promovidos pela indústria automotiva. Buscar atualização significa, para eles, estar a par das inovações tanto da indústria de veículos quanto da indústria tecnológica de equipamentos de diagnóstico e manutenção automotiva. Na opinião dos entrevistados estas questões são relevantes, pois a desatualização os levaria a estar em desvantagem frente aos seus concorrentes e ao próprio mercado consumidor.

É importante que se capacitem constantemente para aumentar e melhorar o grau de conhecimento da atividade. Assim, visitam feiras do setor ou entram em contato com as fábricas automotivas que estão aplicando novos conceitos de exploração do negócio, para até mesmo possibilitar outras alternativas criativas de atuação.

Os entrevistados relatam que mantêm-se atualizados através do recebimento de folhetos com informações das montadoras de automóveis e dos fornecedores de componentes para veículos, além das revistas e jornais especializados para a área. Há depoimentos indicando também uma procura ativa de cursos para o conhecimento de novas tecnologias do setor. Alguns vão a palestras oferecidas pelos fabricantes, mas reclamam que as apresentações e exposições são, geralmente, durante a semana, o que impede às vezes o

seu comparecimento, já que não se permitem estar fora da oficina no horário de trabalho. Outros solicitam fitas de vídeos com apresentações técnicas e mecânicas para as indústrias de automóveis, ou para empresas especializadas que divulgam o conhecimento automotivo, com o objetivo de estarem atualizados e disseminarem o conhecimento com seus mecânicos.

Do ponto de vista de seus funcionários há uma dupla preocupação: com a atualização técnica e comportamental. “Como os mecânicos têm ‘um certo contato’ com os clientes, é importante que estes funcionários sejam atenciosos e bem educados (39 anos)”; “...nossa política é treinar o mecânico, não apenas na parte técnica, mas também na parte comportamental (50 anos)”; “...nosso mecânico não é aquele mecânico jagunço, ele sabe se expressar e é muito educado... (37 anos)”.

Salientam também a importância dos mecânicos estarem uniformizados e limpos; eles não podem manchar as roupas de graxa, devendo assim, tomar um certo cuidado com suas vestimentas (em certas oficinas, é utilizado um avental de couro). Relatam também que a escolha cuidadosa na contratação dos empregados é fundamental, pois dependem deles para a execução e a prestação de qualidade dos serviços.

A rede de relacionamentos entre os donos das oficinas também parece ser uma fonte importante de conhecimento e troca de novidades do ramo, isso porque os contatos com outros proprietários são facilitados pelo fato de as oficinas não concorrerem em busca da mesma clientela, pois na maioria, os empreendedores da área geográfica em que foi realizada a pesquisa, prestam serviços complementares.

Os empreendedores acreditam que valorizar o relacionamento pessoal, estabelecer conexões entre amigos e parceiros, desenvolver habilidades de relacionamentos independentemente de qual a cultura, crenças e construir a riqueza das amizades e de todo o potencial que os relacionamentos são capazes de reforçar o laço entre eles.

A verdade é que, ao investir na aproximação com os contatos, a relação é atualizada, propiciando a descoberta de novas dimensões de convivência. Ativa também o efeito multiplicativo dos relacionamentos, fazendo de cada um, uns conhecidos dos outros, como uma grande família, que pode ser acessada de forma produtiva, sempre com o benefício mútuo (JACK e ANDERSON, 2002; SANDERS e NEE, 1996).

No que se refere à parte administrativa e gerencial, sentem-se confortáveis com os conhecimentos adquiridos na prática do dia-a-dia, e poucos registraram aperfeiçoamento através de treinamento. Os empreendedores são pessoas cautelosas com as despesas e enfatizam a necessidade de manter os custos sob o próprio controle, em decorrência das incertezas do mercado, da sazonalidade da demanda pela prestação de serviços, das ações da concorrência e do nível de atividade da economia.

#### **4.5.4 As Dificuldades Encontradas**

Muitas das micro e pequenas empresas encontram dificuldades ao longo de suas trajetórias, em virtude do excessivo peso da carga tributária, da burocracia e dos encargos sociais. Adiciona-se ainda o encontro da baixa qualificação de mão-de-obra especializada, o reduzido poder de negociação

com seus fornecedores, clientes, órgãos de instituições públicas e políticas, explicando em parte, a dificuldade que encontram esses tipos de empreendimentos.

Os empreendedores pesquisados reclamam que o Brasil é um país que não tem um governo que os incentiva com relação à isenção de impostos, à diminuição da carga tributária, a elaboração de políticas auxiliaadoras para os inícios dos empreendimentos. E as condições para se obter um financiamento ou empréstimo para suas empresas são péssimas. Estas dificuldades, se transformadas a favor dos empreendedores, seriam de extrema importância para a promoção da manutenção desses negócios.

Dentre o conjunto de dificuldades encontradas em destaque segue os temas referentes à falta de incentivo do governo, burocracia e excesso dos altos encargos e impostos cobrados.

“...para manter a loja, só com experiência mesmo, tem que ter muito equilíbrio, saber gastar e investir o dinheiro, saber ganhar e manter. O governo dificulta os processos, mas a gente continua caçando o coelho, porque se desistir, esquece, você não vai ter nada próprio (62 anos)”;

“Existem muitas burocracias pra se abrir uma loja, pra ter um empreendimento deve-se tomar algumas providências, como o registro na Junta Comercial; registro na Secretaria da Receita Federal; na Secretaria da Fazenda; na Prefeitura do Município; no INSS; no Sindicato Patronal; é coisa pra caramba, e é até desanimador (58 H anos)”;

“Deveria existir um imposto único... eu sou taxado sobre ISS, ICMS, INSS, IPTU, CPMF, isso é brincadeira. Isso é pra gente aí que está precisando passear de lancha e mete alta nesses

impostos [...] se for botar tudo no papel você fecha. Isso é um absurdo, é porque não são eles que pagam, eles só recebem. Quem paga somos nós, eu acho um absurdo. Dizem aí que nos estados Unidos é 8% de imposto e chega, não tem máquina de impostos, não tem máquina de fiscalização, não existe carteira assinada. Para um empresário hoje custa caro admitir um funcionário uma empresa (49 anos)”

Pelo fato de a maioria das empresas ter uma existência superior a sete anos no mercado, foi possível verificar que na época em que os empreendedores construíram seus negócios, a estrutura econômica era favorável, configurando-se como um fator importante na estruturação de uma empresa legalizada junto aos órgãos públicos.

Há uma unanimidade em afirmar que os negócios e as transações comerciais pioraram muito nos últimos anos e apenas a persistência e a perseverança podem explicar a continuidade da empresa. As razões para as dificuldades referem-se basicamente na situação econômica que está em deterioração: “...eu executava os serviços sem ao menos me solicitarem um orçamento (64 anos)”;

a alta carga tributária: “os impostos são em excesso, mesmo a minha oficina sendo cadastrada como Simples, eu pago impostos que acredito ser inviáveis para uma micro empresa... (37 anos)”;

e o poder de compra dos clientes diminuiu: “...há anos atrás eu conseguia no valor do serviço uma margem de lucro muito maior... (62 anos)”.

Além da questão dos tributos e burocracias, os empreendedores também se deparam com o aumento da competitividade, a saturação de mercado e a concorrência, haja vista que suas empresas possuem uma

estrutura empresarial de micro e pequeno porte, sendo mais simples comparadas às médias e grandes empresas/oficinas.

Outro entrave refere-se à instabilidade econômica, à variação dos preços dos produtos/peças e às dificuldades de se manterem em boa posição financeira devido às margens de lucro estarem diminuindo.

“...se fosse hoje eu acredito que eu não abriria uma oficina, porque hoje a gente tem o mercado já saturado e digo que hoje, se um cara abrir uma oficina, o cara é meio maluco, porque não tem mais condição, entendeu, o pessoal já está consolidado, quer dizer, pra quem já está consolidado já é difícil, porque tem muita concorrência (49 anos)”;

“E o empobrecimento da clientela que limita o custo, quer dizer, o orçamento ficar com o preço aí defasado de quase dez anos, às vezes até menos porque senão você não consegue trabalhar (58 H anos)”.

Compreende-se que obter as melhores condições de negociação junto aos clientes, de forma que atenda às suas necessidades quanto ao preço, prazo, condições de pagamento e pontualidade e que esteja dentro dos padrões e limites suportáveis de lucro para a empresa, é de extrema importância para os empreendedores. É importante também, estar atento ao mercado e perceber o que fazem os concorrentes. Da mesma forma, que fazer promoções pode permitir melhor giro dos produtos, mesmo que com uma margem menor.

Outras afirmações quanto às desvantagens/dificuldades também estão atribuídas na forma de administrar as reclamações dos clientes, a

responsabilidade de manter os salários de seus empregados e a insegurança quanto ao futuro de seus negócios.

“Com a experiência que eu tenho, eu fiz alguns cabelos brancos para construir dignamente e dar continuidade a essa oficina, porque é complicado, o atendimento a cliente, a reclamação de cliente, o problema com o recebimento de peças, fornecedores, às vezes, com os próprios funcionários... (62 anos)”;

“O maior desafio pra mim é não saber como é que vai ser o dia de amanhã. Hoje em dia a gente vive numa incerteza econômica, nossa política que está aí. Isso acaba... afrontando qualquer um. E eu sou dono do negócio, sou eu quem pago dez funcionários por mês, e acabo em consequência sustentando a família deles. Imagina se durante alguns meses eu não tivesse movimento na loja? Como é que... como é que eu ia fazer? Como é que todos, além de mim, ficariam? Você acha que o governo se preocuparia com isso? Mesmo sem movimento, tenho impostos para pagar... (50 anos)”.

A baixa qualificação da mão-de-obra é também fonte de preocupação. A questão não se resume à qualificação técnica, necessária à atividade fim, mas também ao tratamento dos clientes e à convivência com colegas de trabalho.

“...o que mais incomoda um pouco às vezes é a mão-de-obra que é difícil... a qualificação da mão-de-obra, relação mesmo interpessoal entre o grupo, você tem que estar com o grupo sempre harmonioso senão acaba gerando pequenos atritos ali e aí o trabalho não rende (58 D anos)”;

“É difícil encontrar um mecânico com qualificação... qualificação que eu digo não é só no fato da experiência dele com relação à mecânica, à técnica, e sim com outras habilidades, como a

maneira de se portar, a relação com os amigos mecânicos da equipe... (29 anos)”.

A parceria com o fornecedor deve ser definida como um relacionamento comercial baseado na confiança mútua. Desta forma, ambas as partes são beneficiadas: o fornecedor com a garantia da manutenção do cliente - o empreendedor - e este, com a satisfação pelo atendimento propiciado pelo fornecedor. Uma das principais questões mencionadas refere-se à pontualidade na entrega das peças, pois se entregues com atraso implicam reclamações por parte do cliente:

“Com fornecedor... (...) às vezes os caras gostam de atrasar um pouco a entrega das peças, aí você fica... acaba que você não consegue explicar direito pro cliente o porquê do atraso no serviço do carro... Não tem muito como justificar pro cliente isso, porque o cliente não quer saber, ele quer saber se o carro dele está pronto. Quando a solicitação é para peça importada então... você tem que ter uma empresa de confiança para fornecer as peças, se não você fica na mão (49 anos)”.

Atualmente nota-se que as empresas exigem rapidez e otimização do processo na movimentação de peças e materiais, que se inicia desde a solicitação do produto, do recebimento da peça até a entrega do produto final, o serviço, ao cliente. Esse fator proporciona aumento da performance e produtividade da empresa, além de uma redução significativa de tempo, desgaste e até mesmo custos, permitindo melhor controle e maior integração entre os setores. Assim, a relação cliente/empreendedor-fornecedor passa a ser um fator de vantagem competitiva para ambos, sendo de vital importância estabelecer relações estreitas e duradouras com os fornecedores.



“...eu busco ser até amigo dos meus fornecedores... tem dias que alguns funcionários dessas empresas vem até aqui pra tomar um café comigo. Mas às vezes... dependendo da empresa que você precisa de peça... ih... aí eu tenho dificuldade... porque às vezes eles não tem a peça no estoque, ou então só tem uma peça e tenta cobrar mais caro, porque na realidade ele sabe que você precisa daquilo pra fazer o seu serviço e acabo ficando a mercê deles... Mas eu tenho uma lista de fornecedores pra não ter tantos problemas... (57 anos)”.

Cliente e fornecedor devem desenvolver um clima de confiança mútua, um dependendo do outro, para que ambos sobrevivam. Para a empresa faz-se necessário receber produtos de melhor qualidade, reduzir os tempos de fornecimento de materiais, reduzir estoques tendo produtos disponíveis sempre que o cliente desejar. Por outro lado o fornecedor necessita de pedidos constantes para poder se planejar. Isto tudo caracteriza uma relação onde todos ganham, aumentando as chances de continuarem no mercado.

Este procedimento não reduz a possibilidade do atraso ou da falta de matéria-prima, conseqüentemente poderia se perder a oportunidade da prestação do serviço, pois o cliente não deseja saber se o fornecedor atrasou ou não (principalmente se esse é um cliente novo na empresa), ele quer o produto ou serviço na hora que deseja, não obtendo, vai procurar em outros lugares.

## 4.6 Perspectivas Futuras do Negócio

As entrevistas sugerem que há divergências em relação ao futuro do negócio: alguns não querem crescer, pois temem perder qualidade se expandirem o negócio e não se encontram dispostos a dividir o controle de sua empresa: “Eu prefiro ficar como estou, para poder ter controle, prestar um serviço de qualidade, com atendimento personalizado... (37 anos)”;

“...eu não pretendo expandir a oficina não. Mesmo porque eu não teria como tomar conta de um negócio sozinho. Eu jamais colocaria alguém pra me ajudar. Eu também não confio em ninguém, sabe, a oficina tem que estar sempre sob o meu domínio. Está sempre perto dos meus olhos (39 anos)”

Outros empreendedores relatam que a impossibilidade da expansão da empresa se dá pelo fato de não possuírem capital para o investimento. As entrevistas sugerem uma diminuição na margem de lucro, o que associado à provável divisão do controle, desmotiva o crescimento:

“...não dá pra crescer. Hoje é estranho... talvez eu vá te explicar uma coisa... Eu há cinco anos atrás, eu cobrava por uma determinada peça cem reais. Passaram-se cinco anos, aí essa peça me custa cento e cinqüenta reais e eu tenho que vender ela por cento e sessenta porque senão o cliente não faz o serviço. Então eu sou obrigado a abaixar preço nos meus orçamentos e conseqüentemente o lucro baixou. E você fica sem capital de giro pra fazer... abrir um outro negócio, crescer... você não consegue mais... (64 anos)”;

“(...) eu não quero crescer... É bem verdade que eu tenho a faca e o queijo na mão... foi nessa minha atividade, que partiu todo o meu sustento e tudo o que tenho hoje, mas infelizmente eu não

consigo expandir, porque atualmente está difícil se ganhar dinheiro... eu tenho uma demanda boa que posso atender, e acho que eu não precisaria mesmo ampliar, porque seria mais dor de cabeça tomar conta de outra oficina (37 anos)”.

Outros se sentem impedidos para expandir o negócio e fazer novos investimentos por falta de dinheiro próprio, dificuldade burocrática para a legalização de uma outra firma, para acesso ao financiamento e a alta taxa de juros praticada no País: “Quando eu abri a oficina demorei um tempo pra receber a autorização pra colocar o meu letreiro... o governo em vez de ajudar, movimentou contra... (...) esse também é um dos motivos de não abrir outra oficina (29 anos)”;

“...eu jamais pediria um empréstimo pra uma instituição privada que diz ajudar os empreendedores, porque eu soube que é demorado e burocrático... ...você fica numa fila, preenche diversos papéis e só recebe o dinheiro depois de 3 meses (63 anos)”;

“...fui pedir um empréstimo a um banco mas acabei desistindo, porque percebi que após um tempo, eu teria que pagar o referente a 20% ao ano de juros, é inacreditável... (29 anos)”.

Há também relatos de empreendedores que pretendem manter a construção de seus negócios e encaminhar para filhos ou parentes próximos que realmente valorizarão as atividades prestadas:

“No futuro, se meu filho tiver aptidão pro negócio, eu tenho certeza que eu vou passar pra ele, isso aí eu não tenho a menor dúvida. Só que assim, a gente não sabe qual vai ser a aptidão, a gente vai descobrir ao longo da vida dele, é claro que ele vai ter uma tendência maior porque ele vai estar convivendo muito comigo, isso aí é natural. Mas às vezes ele pode andar muito comigo e achar que não é o negócio dele e pronto. Pra isso a

gente tem um cuidado, a gente forma pessoas, da nossa estrutura lá de mecânica tem um perfil mais de liderança, de cuidar do negócio dentro do grupo pra poder estar tomando conta do negócio (50 anos)”.

Com relação aos empreendedores que vislumbram o crescimento de suas empresas, alguns acreditam que é possível atender uma quantidade maior de clientes, gerando mais lucro e ampliando os serviços através dos clientes que fazem a propaganda boca-a-boca. Há também um depoimento de que a economia está estável e propensa para o crescimento:

“Quero crescer sem sombras de dúvidas! Foi dessa loja que partiu todo o meu sustento e tudo o que tenho hoje, e por isso quero investir nela, porque tenho certeza que terei um bom retorno. Eu até já verifiquei a possibilidade da compra da loja ao lado, que está até fechada. Mas essa loja está com tanto problema na documentação que dá até vontade de desistir, mas eu sou queijo duro de roer, eu tenho que comprar essa loja de qualquer maneira, eu estou só esperando algumas regularizações a serem feitas, para dar partida no negócio (55 anos)”;

“Eu não sei se vai dar para eu crescer onde eu estou, fisicamente dizendo, porque é pequeno... Eu já até andei pensando, que eu estou sempre procurando soluções, em vender a minha ou entrar como sócio em uma outra. Mas isso não é fácil, mesmo porque se eu arrendar a minha, os meus clientes vão continuar comigo, provavelmente. Então... penso em crescer, tenho vontade de crescer, tenho esperança de que vou conseguir crescer (62 anos)”;

“...me parece que nós estamos conseguindo agora alcançar uma estabilidade é... no ramo, dentro da economia. A inflação está controlada, você já pode mais ou menos ter previsão de

investimento e eu estou pretendendo ampliar o meu negócio porque o meu negócio... eu reputo um excelente negócio. Mas isso aí eu estou vendo com calma, com cautela, estudando... (61 anos)”.

#### **4.6 Como Compreendem o Sucesso**

Entre os fatores citados como determinantes na obtenção de sucesso no ramo de oficinas mecânicas, destacam-se a importância do conhecimento do mercado, o desejo de realização tendo como base o gosto pela atividade/mexer com carros, o comprometimento, a determinação, a disciplina e a dedicação, o reconhecimento dos clientes, e a diferenciação com que prestam seus serviços e atendem seus clientes.

O sucesso pode ser caracterizado como uma recompensa de seus sonhos e desejos realizados em seus empreendimentos. Um dos entrevistados revela, ainda, que este sonho teria se originado nas expectativas familiares:

“Para mim o sucesso tem que ser um produto de desejos, ambições, sonhos e determinação pessoal tudo isso junto, com expectativas e referências externas como a família, que no meu caso, como te falei antes, partiu de toda a experiência do meu pai. Eu consegui me estabelecer no ramo da minha atividade e acredito que assim eu tenho muito sucesso, sou dono do meu negócio (55 anos)”.

Dada às dificuldades encontradas na condução de seus negócios, o sucesso também deve ser compreendido como a manutenção e funcionamento de um negócio.

“Um dos motivos pra conseguir e manter sucesso, tanto pessoal como profissional, nesse cenário de desafios cada vez mais intenso, é ter a clareza da minha própria vontade, da esperança, do meu sonho ter se concretizado e ter vencido a construção da minha oficina. Mas esta situação é desafiadora (62 anos)”.

Para outros, o sucesso é percebido como o reconhecimento a partir do aperfeiçoamento, aprimoramento gerencial e técnico. Este sucesso teria sido conseguido, também, mediante contínua absorção das inovadoras tecnologias automobilísticas não só nacional como internacional. Pode-se definir que a postura do empreendedor é a chave para o sucesso da empresa.

“Com a maior concorrência do setor, o comerciante tem que ter no mínimo, perseverança e um bom investimento, buscando aprender a trabalhar com os carros importados, já que com a abertura econômica, os carros importados são uma boa parte do movimento das muitas oficinas, oferecer serviços diferenciados e extras, como a retirada e entrega do veículo no local indicado pelo cliente e por aí vai (29 anos)”.

O trabalho com qualidade também é caracterizado como um sucesso para o empreendedor. O significado da qualidade está estabelecido em um conjunto de regras, procedimentos, métodos e processos definidos pelos próprios empreendedores, podendo ser caracterizado como a entrega de serviços com valor agregado, preparando a empresa para oferecer um diferencial a partir das realizações das expectativas dos seus clientes. Os empreendedores relatam que, quando os clientes os procuram, está aí a procura de soluções para resolver seus problemas e/ou satisfazer suas necessidades.

“...o teu sucesso está vinculado a um bom desempenho na atividade, com a qualidade dos serviços que você presta. Você tem que se dedicar... (37 anos)”.

“Pra mim é buscar sempre oferecer o melhor trabalho, com peças de melhor qualidade, peças originais, informo as vantagens pra aquele cliente, explicando tudo: “olha, a peça original é melhor”, sempre... não vou usar uma peça do mercado paralelo, porque senão não vai nem servir. Sempre procuro resolver o problema do carro dos clientes... Assim eu crio um vínculo, ganho credibilidade, até mesmo amizade, porque o meu cliente vai perceber que os meus serviços são de confiança (58 H anos)”.

Observa-se que o sucesso está na capacidade de conviver com os riscos inerentes às empresas, à realização pessoal, à possibilidade de se trabalhar no que se gosta, à independência.

## 5 CONCLUSÕES

### *As influências para o início do negócio*

Iniciar um empreendimento não é tão simples como falar deles. Qualquer empreendedor, antes de iniciar seu próprio negócio, precisa tomar um conjunto de decisões que envolvem produto, mercado, preço e opções de financiamento, entre outros. Mesmo estudos científicos não garantem a tomada da decisão correta, muito menos certeza de como o negócio irá se desempenhar no futuro. É necessário estar ciente das barreiras e limitações que os empreendedores provavelmente encontram e deverão enfrentar ao longo do caminho (DORNELAS, 2001).

A história dos empreendedores ligados ao ramo de oficinas mecânicas automotivas aponta para um processo de formação do negócio fortemente influenciado pelo ambiente familiar empreendedor, pela atração automotiva e um por um *ethos* de “não trabalhar para os outros”. Portanto, esta pesquisa sugere que a formação das oficinas estudadas não está, necessariamente, vinculada a uma idéia de negócio ou a uma percepção de oportunidade de mercado, como destaca a pesquisa realizada pelo GEM, que salienta o fato de que os homens empreendem devido à identificação de oportunidade a ser explorada no mercado (GEM, 2004).

Os depoimentos sugerem que a formação das oficinas decorreu de um processo em que as necessidades de independência financeira e de ação se imbricaram com uma inclinação para a manutenção de máquinas, motores e



acessórios de automóveis. As histórias sugerem um encaminhamento “natural” para a formação dos negócios que fez com que prescindissem de um planejamento formal anterior.

As características pessoais, o desejo de construir algo próprio, a necessidade de autonomia e a aversão à submissão, também contribuíram para a motivação de iniciar seu próprio negócio. Estes são pontos já foram abordados pela literatura (FILION, 1999; DORNELAS, 2001) e os empreendedores pesquisados parecem seguir estas motivações.

Bygrave (1997) ressalta ainda que o fator idade, no caso a juventude, pode representar fator propulsor de uma iniciativa empreendedora, pois é a fase quando as obrigações com a manutenção de uma família ainda não são prioridade e não representam um aspecto restritivo ao risco inerente ao processo de empreender. Em contrapartida, empreendedores mais velhos têm a seu favor a experiência profissional prévia no ramo o que pode minimizar o risco do negócio pela solidez do conhecimento obtido em anos de trabalho no setor.

De acordo com Filion (1999), durante a juventude há uma tendência de haver um predomínio maior da influência externa em contraposição com a autodeterminação que tende a estar mais presente na idade adulta; esse fato pode ser explicado porque o processo de formação de valores ainda está em construção naquela fase do ciclo de vida. Na idade adulta a construção de valores apresenta-se de forma mais consolidada do que na juventude.

Outra questão refere-se à nacionalidade dos empreendedores. Ao perguntar sobre as histórias pessoais dos empreendedores pesquisados, constatou-se que todos são filhos de imigrantes e que seus pais vieram para o Brasil como alternativa às péssimas condições de trabalho a que eram submetidos ou como fugidos da guerra. Como este ponto não havia sido inicialmente previsto pela pesquisa, mas afigurou-se como um dado bastante homogêneo para os indivíduos pesquisados, procurou-se um maior entendimento desta questão.

É reconhecido por pesquisadores que a autonomia e sobrevivência do imigrante freqüentemente estão ligados a condições como: longas horas de trabalho, péssimas condições de trabalho e baixa remuneração por hora (SANDERS e NEE, 1996). Possivelmente estas condições adversas incentivam a opção por um empreendimento próprio que lhes melhore a situação de subordinação e exploração.

Como os empreendedores pesquisados manifestam a necessidade de autonomia, de serem livres, não aceitando sugestões dos empregados ou até mesmo da própria mulher (geralmente sócias das oficinas), pode-se conjecturar que esta necessidade de ser dono do próprio negócio seja fruto de influência dos pais imigrantes.

Outro fator importante remete ao aspecto lúdico e sensorial da atividade escolhida. Esta questão tem tido tratamento menor na literatura sobre empreendedorismo. Duas interpretações podem ser aqui apresentadas: de um lado trata-se de brincadeiras infantis que se tornaram negócios, por outro trata-se de atividade que mobiliza sentidos como o tato (a graxa, o óleo), a audição

(o som do ronco dos motores) e o olfato (cheiro da gasolina e dos produtos de limpeza para as peças automotivas). Embora não explorado em maior profundidade, pode-se compreender que brincadeiras e experiências sensoriais tiveram papel importante na seleção de atividades atraentes na fase adulta.

A criação destas empresas ocorreu, assim, como consequência natural de inclinações vocacionais, de modelos familiares disponíveis e condições sociais desejáveis, coadunando-se, portanto, com o modelo proposto por Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994), em que múltiplos fatores – pessoais e sociais - influenciam a decisão do processo empreendedor.

### ***As condições de criação da empresa***

Bygrave (1997) reconhece que a rede de relações estabelecida em determinadas comunidades étnicas, ou mesmo por meio das relações empresariais familiares, pode significar diferencial estratégico extremamente positivo para empreendedores. Os antecedentes sociais e culturais exerceram, no caso dos indivíduos pesquisados, grande influência na formação dos esquemas mentais cognitivos e, nesse sentido, a socialização em um meio que privilegia e valoriza esforços empreendedores, facilitou a criação das oficinas Bygrave (1997).

Segundo os relatos, na fase inicial, quase todas as decisões para abrir a empresa foram subjetivas, baseadas em seus julgamentos intuitivos e em suas experiências profissionais anteriores. Assim, durante o processo de

implementação das empresas, não contaram com a realização de um planejamento como suporte decisório à criação da empresa.

O problema parece estar, em que as ferramentas de planejamento disponíveis, destinadas a fornecer-lhes suporte, são mal compreendidas e precariamente utilizadas. O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e desaba no descrédito. O principal fator que levam a esse cenário, é o fator cultural do brasileiro que não acredita no planejamento e prefere errar e aprender com os erros (BERNHOEFT, 2005a). No entanto, a experiência de aprender com os erros seria válida se fosse possível repeti-la mais de uma vez, o que geralmente não ocorre.

Os indivíduos pesquisados indicam não terem recorrido a auxílios institucionais como organizações de apoio gerencial ou financeiro ao empreendedor. Segundo as pesquisas sobre empreendedorismo de imigrantes, os grupos étnicos podem participar de associações de crédito informal ou obter empréstimos de instituições financeiras que levam em consideração as finanças da pré-imigração e a reputação do imigrante na comunidade étnica local (SANDERS e NEE, 1996). No caso dos empreendedores estudados, mesmo sendo filhos de imigrantes, ninguém recorreu ao micro crédito, empréstimo ou financiamento bancário. A maioria recorreu às finanças pessoais e apenas cinco empreendedores buscaram ajuda financeira aos familiares.

Pode-se conjecturar que três fatores justificam a ausência de recursos a financiamentos. Primeiro, por serem filhos de imigrantes, é provável que seus pais já tenham superado a fase mais crítica de adaptação e, portanto, o recurso a este tipo de auxílio fosse desnecessário. Segundo, possivelmente esta linha específica de auxílio pode estar pouco desenvolvida no Brasil. Terceiro, de uma forma geral, as altas taxas de juros e requerimentos burocráticos podem ser empecilhos à tomada de capital para empreendimentos, mesmo que de baixo risco.

### ***O papel do homem e da mulher***

Dez desses empreendedores têm sociedade com a mulher, dois com amigos e um com o irmão. Nas empresas em que as mulheres são sócias do empreendimento, as mesmas não têm nenhum poder, apenas assinam os papéis por necessidade legal do contrato social. Os homens não aceitam o auxílio das esposas, pois acreditam que o papel da mulher ainda é o de dona do lar. Provavelmente, esses empreendedores viveram em uma época em que os homens eram os únicos provedores da família, estando de acordo com o estudo de Cromie (1986), o qual indica que a sociedade durante muitos anos atribuiu às mulheres o papel maternal de cuidar dos filhos e da casa, e aos homens o papel de sustento do lar.

### ***Aspectos na condução dos negócios***

O desempenho dos negócios é muito complexo e tem várias facetas. Envolve uma convergência de fatores como objetivos e competências dos empresários, fatores organizacionais internos, recursos e infra-estrutura, relacionamentos externos e *networks*. Todos eles, sem dúvida, têm impacto na condução da venda e, na qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Embora as pesquisas apontem a necessidade de treinamento específico ao desenvolvimento de habilidades empreendedoras, os pesquisados indicam que sua *expertise* administrativa foi conquistada através de anos consecutivos de dedicação aos seus próprios negócios, o que lhes permitiu agregar conhecimento técnico e empresarial.

Como sentem a necessidade de estarem sempre atualizados sobre os negócios em que atuam, buscam através de cursos - de pequena duração com menor carga horária - e de leituras especializadas informações e conhecimentos sobre as inovações automobilísticas. No que se refere à educação formal, a pesquisa indica baixo investimento em educação gerencial o que pode sinalizar que as competências adquiridas não foram totalmente potencializadas.

Um dos obstáculos apresentados, nesse caso, refere-se à dificuldade de participação presencial em programas de treinamento, isso porque geralmente dedicam muito tempo nas oficinas e não se permitem se afastarem por um período maior de seus negócios.

É preciso que os empreendedores saibam lidar com incertezas, paradoxos e contradições para desenvolverem respostas flexíveis às mudanças ambientais (MINTZBERG, 2001). Os empreendedores se baseiam mais nos comportamentos instintivos, mas também devem dar importância nas competências baseadas na aprendizagem, pois as vantagens competitivas serão decorrentes das habilidades desses indivíduos.

Os pesquisados valorizam, ainda, o contato pessoal e sabem que a participação em palestras e a conversa com outros donos de oficinas mecânicas os auxiliam no acesso ao conhecimento e mesmo a informações sobre assuntos diversos, como, por exemplo, a influência da situação econômica sobre seus negócios. A rede social fornece, portanto, um canal para o aprendizado, principalmente para esses empreendedores de micro empresas, o que se coaduna com a teoria de Mackinnon, Chapman e Cumbers (2004), que destacam que o estabelecimento de uma rede de relações suporta a visão do empreendedor e propicia vínculos positivos e fortes com o ambiente empresarial.

No que se refere ao aspecto liderança, os pesquisados indicam um estilo mais transacional, onde a administração do dia-a-dia lhes toma o tempo e energia uma vez que não têm uma operação de tamanho tal que justifique a contratação de gerentes e supervisores.

Em nenhum dos casos estudos foi cogitada a possibilidade de transformar seus melhores empregados em gerentes ou em sócios. Os donos das oficinas acreditam que bônus financeiros e premiações são melhores do

que as conquistas nas participações administrativas na empresa, porque desta forma, os empregados ficam à mercê da avaliação de seus chefes.

### ***A rede de relacionamentos***

Através de *networks* de empresários de micro e pequenos negócios, é possível desenvolver a aprendizagem e gerir melhor o negócio. Para Cosh, Duncan e Hughes (1998) a escassez de capacidades gerenciais, informações, e conhecimento do mercado, requerem algumas formas de cooperação entre as empresas. No caso destes indivíduos pesquisados, como já visto, a relação entre os empreendedores do mesmo ramo parece ser fonte vital de balizamento da situação econômica e de negócios.

De acordo com Gibb (1997), o contexto predominante para o aprendizado é baseado em aprender com os pares, aprender através das redes, recebendo o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas, aproveitando as oportunidades e aprender com os erros cometidos.

A inserção em atividades de cunho empresarial não é feita de forma isolada e independente, mas através de papel solidário do grupo, ao prover seus membros, não somente de capital inicial, mas também de conhecimento, conselhos, informações, indicações e referências (SANDERS e NEE, 1996). Esse apoio inicial representa enorme diferença para a consecução de resultados financeiros e mercadológicos positivos.



Assim, as entrevistas sugerem, ainda que de forma indireta, que a proximidade geográfica e cultural com outros empreendedores do mesmo setor lhes fornece suporte tanto informacional quanto emocional, formando, em alguns casos, amizades duradouras.

No entanto, um importante segmento de sua rede de relacionamentos se refere aos clientes que deixam de ser pontuais para tornarem-se clientes fiéis, que voltam sempre quando necessário e têm confiança no serviço realizado. Consideram que este comportamento no dia-a-dia de suas atividades lhes assegura até mesmo a própria sobrevivência da empresa diante das dificuldades econômicas e da concorrência do mercado.

### ***Os entraves da burocracia***

Segundo o depoimento dos entrevistados - e de acordo com a pesquisa GEM (2004) - os empreendedores acreditam que a desoneração fiscal e trabalhista, linhas adequadas de créditos, capacitação e apoio institucional são fundamentais para o fortalecimento do empreendedorismo no Brasil.

Alguns empreendedores pesquisados pensavam até em abrir outra oficina legalizada, mas pelas dificuldades econômicas e políticas encontradas no Brasil, acabaram desistindo. Observa-se que o perfil das atividades mecânicas desses empreendedores continua sendo composto por pequenas empresas que atuam com produtos e serviços tradicionais e com pouco potencial de expansão do negócio.

Analisando a quantidade de leis, decretos, medidas provisórias, e outros vários meios de regulamentação e aplicação da legislação comercial, trabalhista e previdenciária, pode-se concluir, a partir dos relatos, que é muito difícil que um pequeno empreendimento detenha todo o conhecimento sobre o assunto.

Um problema para esses pesquisados é, também, a quantidade de declarações e informações exigidas pelo sistema de administração governamental para fiscalizar e controlar as várias informações e dados. Como se isso não bastasse, a lentidão nas respostas dos órgãos responsáveis, é algo inconcebível e preocupante para os empreendedores. Como relatado por um dos entrevistados, mesmo que a organização cumpra os prazos exigidos, um simples extrato de fundo de garantia para fins rescisórios ou uma certidão negativa do FGTS pode virar um dilema até ser obtido.

Além da quantidade de informações a serem administradas e constantes mudanças na legislação, o empreendedor é obrigado a lidar com um sistema falho, onde o contribuinte declarante é obrigado, por vezes, a comprovar que está correto e cumprir os prazos, fiscalizando a si próprio e ao mesmo tempo, os órgãos que deveriam cumprir este papel. Até lá, o profissional continua a esbarrar na burocracia do sistema, na quantidade de restrições e imposições, tendo restrita flexibilidade e possibilidades (BERNHOEFT, 2005a).

### ***Equilíbrio vida pessoal e vida profissional***

De uma forma geral os entrevistados dedicam muitas horas à empresa, gastando muita energia em seus empreendimentos a ponto de não se permitirem um tempo certo para almoço, um horário flexível ou ainda tirar férias para descanso. Duas interpretações podem ser oferecidas. A primeira considera que os empreendedores dedicam-se tão intensamente por vontade própria, na medida em que apreciam sua atividade e sentem que são menos necessários em casa; a segunda indica que esta situação pode refletir a ausência de delegação por parte dos empreendedores. Os relatos sugerem que estas duas forças operam simultaneamente gerando, como consequência, excesso de horas de trabalho e falta de descanso.

Quanto a principal lição que se pode tirar entre a forma de equilibrar vida pessoal e profissional, é que gastar a maior parte do tempo com o trabalho ou então com questões pessoais é sinal de desequilíbrio. Carreira e vida são coisas que devem caminhar juntas, porque o sucesso, em ambos os campos, depende da estabilidade emocional e profissional. Não se deve buscar soluções exagerando em qualquer uma das partes, porque o que era para ser uma solução pode se tornar mais um problema na vida (BERNHOEFT, 2005b).

Pôde-se observar que a interferência excessiva do trabalho na família tem efeitos adversos nas relações dos indivíduos com suas esposas e na qualidade da vida familiar. Foi salientado também, que a interferência da família nas responsabilidades do trabalho pode vir a prejudicar o progresso dos empreendedores e, portanto, reduzir sua satisfação com a própria vida profissional.

A realidade é que esses empreendedores abandonaram, em sua maioria, a vida pessoal passando a maior parte do dia dentro das suas empresas. Infelizmente não perceberam que deveriam ter equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o que não se coaduna com a teoria proposta por Hansen (2001), segundo a qual esse equilíbrio seria necessário para que o sucesso pudesse ser atingido. Talvez o mundo 'capitalista', ou a época em que iniciaram suas vidas, os fizeram viver somente para a vida profissional e se preocupar em gerar ganhos financeiros como forma de manter um nível adequado de conforto material para suas famílias.

### ***Continuidade do negócio e perspectivas de futuro***

Os resultados da pesquisa parecem sugerir que as recompensas intrínsecas são importantes para a sustentação do negócio, o que se deve em parte à valorização de fatores como honestidade, atendimento amigável e qualidade nos serviços prestados, que os clientes atribuem a esses empreendedores. Este ponto está de acordo com o modelo de Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) ao sugerirem que a continuidade do negócio requer uma avaliação positiva e que baixas recompensas intrínsecas podem minar a sustentação do empreendimento.

As perspectivas futuras compreendem, de acordo com estudos de Filion (2000), a análise dos ambientes interno e externo do negócio, procurando-se identificar e medir o impacto destes sobre o desempenho do negócio, sobre a

capacidade para absorver o crédito, reconhecer as despesas e a potencialidade do mercado.

Para o grupo pesquisado, poucos são aqueles que manifestam vontade de expandir seus negócios do ponto de vista de maiores oficinas, maior número de empregados ou mesmo a abertura de novas filiais.

Dentre os motivos apresentados encontram-se a preocupação com os impostos, com a lucratividade ao longo do tempo, com a adequação e inovação dos equipamentos, com a qualificação dos funcionários, com a qualidade e a personalização do atendimento de seus clientes (considerados cativos e fiéis, responsáveis pelo desempenho das oficinas e por indicar clientes *prospects* para suas empresas). Expandir a oficina significa para esses empreendedores minimizar ou perder a qualidade no atendimento de seus clientes, o que não satisfaz, nem agrada a estes homens.

Mesmo se o futuro não indica crescimento ou expansão de suas atividades, estes homens não se sentem estagnados ou parados; ao contrário, consideram-se bem sucedidos, pois se dedicam muito em seu serviço, buscando atrair uma boa clientela para fazer com que eles voltem na oficina quando necessário e se tornem fiéis aos serviços prestados.

Por fim, este estudo, inserido em linha de pesquisa ampla sobre empreendedorismo, pôde contribuir para a compreensão do processo de motivação, formação ou início e sustentação de micros, pequenos e tradicionais negócios, bem como o conhecimento das características pessoais

e o comportamento dos empreendedores das oficinas mecânicas do Estado do Rio de Janeiro.

### ***Sugestões para pesquisas futuras***

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas mais profundas sobre os imigrantes empreendedores, mais especificamente o papel que a cultura ibérica tem na formação e sustentação de empresas de pequeno e micro porte, de ramos mais tradicionais.

Uma outra pesquisa refere-se a uma hipótese não investigada sobre o papel da rede de relacionamentos - notadamente aquela que se forma entre imigrantes em condições similares – no fornecimento de recursos à condução de seus negócios. Devido à extensiva ajuda, à troca de informação e ao recrutamento de mão-de-obra que ocorre entre os membros da *network*, parece que esta se constitui em capital social disponível àqueles que dela participam (WILSON, 1998).

Segundo Sanders e Lee (1996), os imigrantes freqüentemente chegam com um capital financeiro significativo ou obtêm o capital de membros da família. Assim, outra questão a ser analisada, refere-se à aparente aversão na solicitação de recursos financeiros ou créditos às instituições fomentadoras. Possivelmente, esses empreendedores viveram em uma cultura que não admite a solicitação de empréstimos à terceiros, contando apenas com seus familiares.

Quando indagados o motivo pelo qual escolheram a zona sul da cidade, tanto para morar quanto para trabalhar, todos os empreendedores relataram fatos interessantes. Algumas escolhas se deram pelo fato de já morarem na zona sul, outros por acreditarem ser esta a região que concentra clientes de melhor poder aquisitivo. Pode-se considerar que estas características influenciaram a escolha geográfica para seus negócios. Um estudo de cunho antropológico poderia auxiliar na compreensão da escolha do local empresarial.

Uma última pesquisa possível refere-se à questão de gênero. Quando indagados sobre a possibilidade de uma mulher ser empreendedora de uma oficina mecânica automotiva, onze dos pesquisados disseram que este não é um ramo para as mulheres explorarem, pois acreditam que esta atividade é marcada para o gênero masculino. Assim, seria interessante investigar em que medida esta visão ainda se sustenta em uma sociedade cujas mulheres compõem um alto percentual da população que trabalha e dirige automóveis sendo, portanto, potenciais clientes das oficinas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABASE - Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/educacao>> Acesso em 04/01/04

ANTONCIC, Bostjan. Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. **Journal of Enterprising Culture**. Vol, 11, n.1, march, 2003.

BARTOLOMÉ, Fernando; EVANS, Paul A. Lee. Must success cost so much? In: **Harvard Business Review on Work and Life Balance**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000, p. 31-60

BATORY, Stephen S. **A gender analysis of potential entrepreneurs: their motivation to be self employed and actual self concepts**. Bloomsburg University Anne H. Batory, Wilkes University, 1992 Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1992/SSBIA/92swi065.htm>> Acesso em 02/01/04

BERGGREEN, E.; NACHER, T. Why good ideas go bust. **Management Review**, v.89, ed.2, p.32-36, Feb. 2000.

BERNHOEFT, Renato. **O tempo e sua qualidade de vida pessoal e profissional**. 2005a Disponível em: <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artgestao/g19\\_tqvp.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artgestao/g19_tqvp.htm)> Acesso em 02/06/05

BERNHOEFT, Renato. **Controle e Gestão: Os erros continuam**. 2005b Disponível em: <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artgestao/f25\\_tp gn.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artgestao/f25_tp gn.htm)> Acesso em 02/06/05

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Financial times mastering enterprise**. 1<sup>st</sup> Edition, Ed. Pearson Professional, 1997

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. Makron Books, São Paulo, 2001



- BUTTNER, E. Holly. **Female entrepreneurs: How far have they come?** Business Horizons no. 2, p. 59. 1993
- BUTTNER, E. Holly; MOORE, Dorothy P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, EUA, jan. 1997
- BYGRAVE, William D. **The entrepreneurial process**. In: BYGRAVE, William D. (Ed.) The portable MBA in entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, Inc., p.1-26, 1997.
- BYGRAVE, W.; MINNITI, M. **The social dynamics of entrepreneurship**. Entrepreneurship Theory And Practice, Waco. p. 25-36. 2000
- CARPINTÉRO, José Newton Cabral; BACIC, Miguel Juan,. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Instituto de Economia - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) - 2003.**
- CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária**. Disponível em: <[http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/ar\\_10\\_01.html](http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/ar_10_01.html)> Acesso em 25/11/04
- CHASTON, I., BADGER, B. SADLER-SMITH, E. Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers, **Journal of European Industrial Training**, 23 (1), 1999, pp. 36-43.
- CLOUSE R, W.; MILLER, R. **Entrepreneurship: views from educators and business executives** – Psychology, Columbus, US. V. 33, p. 43-49, 1996
- COCHRAN, Thomas C. **The entrepreneur in economic change**. In: KILBY, Peter (Ed.). *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, p.95 – 108, 1971
- COHEN, David. **Equilíbrio distante**. Exame - Suplemento Especial, edição 732, ano XXXV, n.2, Rio de Janeiro. Editora Abril p. 108 – 123, 2000

COSH, A, DUNCAN, J. HUGHES, **A Investment in Training and Small Firm Growth and Survival: An empirical analysis for the UK 1987-95**, Research Briefs, Research Report no 36. 1998.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CROMIE, S. **Towards a typology of female entrepreneurs**. Paper apresentado em: Ninth UK National Small Firms and Research Conference. Gleneagles, 1986.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. Ed. McGraw-Hill, 2ª edição, São Paulo, 1989

DeLEON, L. Ethics and Entrepreneurship. **Police Studies Journal** Vol, 24 (3), 495-510, 1996.

DOLABELA, Fernando. **Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil. A metodologia da Oficina do Empreendedor**, 1999. Disponível em: <<http://www.dolabela.com.br>> Acesso em 02/01/04 Após cadastro

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2001

DUTRA, I. S.; GIMENEZ, F. A. P. **A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso**. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2., 2001, Londrina. Anais. Londrina, 2001. p.164-175.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship: practice and principles**. Harper & Row, New York, 1985

FAGENSON, E. **The value of organizational and entrepreneurial men and women: occupational role and/or gender related differences**. Presented at the Academy of Management Conference, San Francisco, CA. 1990

FAGENSON, E. Personal value system of men and women entrepreneurs managers. **Journal of Business Venturing**, 1993

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 34, p.05-28, abr./jun. 1999.

FILION, L. J. **Boa idéia! E Agora?** São Paulo: Editora Cultura, 2000.

FREIRE, Luís Carlos. **Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica?** Anais do IX Congresso COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2002.

GARTNER, William B; SHANE, Scott A. Measuring entrepreneurship over time. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 283-301, 1995.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor Executive Report** - Disponível em: <[http:// www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)> 2003 e 2004 Disponível em: <[http://www.gemconsortium.org/download/1120166923578/GEM\\_2004\\_Exec\\_Report.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1120166923578/GEM_2004_Exec_Report.pdf)>

GEOFFEE R.; SCASE R. **Woman in charge: the experiences of female entrepreneurs**. London: George Allen e Unwin, 1985.

GIBB, A. Small firm training and competitiveness. Building upon small business as a learning organisation, **International Small Business Journal**, 15 (3), 1997, pp 13-29.

HANSEN, L.S. **Integrating Work, family, and Community Through Holistic Life Planning**. The Career Development Quarterly, v.49, p.261-274, 2001.

HUISMAN, D. Entrepreneurship: economic and cultural influences on the entrepreneurial climate. **European Research**, vol. 13, p. 10-17. 1985

IANI, Octávio. **Teorias da globalização**. 5ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 23 abr. 04.

**Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná/IBQP-PR** Disponível em: <<http://www.ibqppr.org.br>> Acesso em 05/01/04

JACK, Sarah L., ANDERSON; Alistair R. The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**, 17. 467-487, 2002

JONES, Kellye. **Psychodynamics, gender, and reactionary entrepreneurship in metropolitan São Paulo, Brazil**. Women in Management Review. Bradford, Vol. 15, Iss.4. 2000.

KAO, J. Jamming. **A arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

KETS DE VRIES, Manfred. **The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations**. **Human Relations**, v. 49 Nr. 7 - Tavistock Institute, 1996

KETS DE VRIES, Manfred. **Os gerentes podem deixar seus subordinados loucos**. p. 300-318. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 342p. 1997

KIRZNER, I. Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship. **University of Chicago Press**, 1979

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. 1997. An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management** Vol 35 No 1 pp 24-33

LAVINAS, Lena; **Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos**. IPEA; Texto para discussão n° 826; Rio de Janeiro; setembro de 2001

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife: Bagaço 2000.

LOSCOCCO, K. A. Work-family linkages among self-employed women and men. **Journal of Vocational Behavior**, v.50, p. 204-226, 1997

MACKINNON, D.; CHAPMAN, K; CUMBERS, A. (2004) Networks, trust and embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. **Entrepreneurship and Regional Development** 16, 87-106.

McCLELLAND, David C. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, vol. 40, p. 104-106. July-August 1962

McCLELLAND, David C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter. (Ed.) **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, p. 109-122. 1971

McCLELLAND, David C. **Human motivation**. Scott, Foresman, Glenview, IL. 1985

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

MILL, J. **Principles of political economy with some applications to social philosophy**. John W. Parker, London, p.32. 1984

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, Dorothy P. Women entrepreneurs in global transition. Special to the post and courier. The following article was published in the Charleston Post e Courier's Business Major, a featured monthly column in the **Business Review Section**, November 27, 2000

NAFFZIGER, Douglas W.; HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F. A proposed research model of entrepreneurial motivation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Spring, p.29-42, 1994

NECK, Heidi M., MEYER, G. Dale, COHEN, Boyd; CORBETT, Andrew C. An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. **Journal Small Business Management** 42 pp. 190-208 Abr, 2004.

ORHAN, Muriel. **A new model for analyzing female entrepreneurship. Proceedings of the international conference of Small Business**. Brisbane, Australia, 7-10 Jun 2000

PARASURAMAN, S.; YASMIN, S. P.; GODSHALK, V.M. Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. **Journal of Vocational Behavior**, v.48, p.275-300, 1996.

PARASURAMAN, S.; SIMMERS, C. Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. **Journal of Organizational Behavior**, v.22, p. 551-568, 2001

PETERSON, R. Raising risk-takers. **Metropolitan Toronto Business Journal**, vol. 75 N. 7, pp. 30-34. 1985

PIHKALA, Timo; VESALAINEM, Jukka; VIITALA, Riitta. **Motivational background as an explanation for differences between male and female entrepreneurship**. University of Vaasa, Finland. International Council for Small Business, 2000 Disponível em: <[www.sbaer.uca.edu/Research/2000/ICSB/pt2/076TPJ.PDF](http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/ICSB/pt2/076TPJ.PDF)>

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo, Makron Books, 1995

SANDERS, Jimmy M.; NEE, Victor. **Immigrant self-employment: The family as social capital and the value of human capital**, 1996.

SANTOS, Sílvio Aparecido dos e PEREIRA, Heitor J. (org.). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver seu potencial empreendedor**. Brasília, SEBRAE, 1995.

SANTOS, S. A. **A criação de empresas industriais de tecnologia avançada: a experiência europeia e as perspectivas brasileiras**. Revista de Administração, São Paulo, v.20, n.3, p.10-16, jul/set., 1985.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. **Harvard University Press**, Cambridge, 1934

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, Dados Estatísticos, Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 06/01/04.

SEIZ, R.; SCHWAB, J. **Entrepreneurial personality traits and clinical social works practitioners**. Families in Society: V. 73 (8), 495/502; West Virginia, United States. 1992

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25 217-226, 2000

SHAPERO, Albert; SKOL, Lisa. The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, Calvin A.; SEXTON, Donald L.; VESPER, Karl H. (Eds.) **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. p. 72– 98.

SINGH, G.; DeNOBLE, A. Early Retirees as the Next Generation of Entrepreneurs, **Entrepreneurship Theory e Practice**, vol. 23, no. 3, 2003 pp. 207-226.

SOLOMON, G. T.; WINSLOW, E. K. Toward A Descriptive Profile of The Entrepreneur. **The Journal Creative Behavior**, v.22, n.3, p.162-71, 1988.

SWAMINATHAN, Anand; WADE, James B. 2001. **Social movement theory and the evolution of new organizational forms**. In The Entrepreneurship Dynamic in Industry Evolution, eds, C. B. Schoonhoven and E. Romanelli. Stanford, Calif.: Stanford University Press, forthcoming

TERRA, José C. C. **Gestão da Criatividade**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 38-47, jul./set. 2000.

UFUK, Hatun; OZGEN, Ozlen. Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey **Journal of Business Ethics**; Dordrecht; May 2001.

VANDERMERWE, Sandra (2000), How Increasing Value to Customers Improves Business Results, **MIT Sloan Management Review**, Fall, pp. 27-37.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª. Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2003

VESPER, Karl H; GARTNER, William B. Measuring progress in entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 403-21, 1997.

WALSH, Steven T.; KIRCHHOFF, Bruce A.; BOYLAN, Robert L. Founder backgrounds and entrepreneurial success: implications for core competence strategy application to new ventures. In: **Entrepreneurship Annual Conference**, 16, Wellesley. Anais Wellesley: 1996

WEBER, Max. **The protestant ethic and spirit of capitalism**. New York: Saibner, 1930.

WEBER, Max. As seitas protestantes e o espírito do capitalismo. In: WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 347 – 70.

WEBER, Max. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. Allen & Unwin, London, 1956

WILSON, Tamar Diana. Weak Ties, Strong Ties: Network Principles in Mexican Migration. **Human Organization**, Vol. 57, N. 4, Winter, 1998

WHITING, Bruce G. Creativity and Entrepreneurship: How do they relate? **The Journal of Creative Behavior**, v. 22, n. 3, third quarter, p. 178-83, 1988.

WILKENS, Joanne. Her own business: success secrets of entrepreneurial women. **Publisher: Olympic Marketing Corporation**, 1987

YOUNG, Frank W. A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In: KILBY, Peter (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971 . p.139 - 149.

ZAHRA, S. & DESS, G. Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. **The Academy Of Management Review**, 26(1), 8-10. Mississippi, 2001



## 7 ANEXOS

### 7.1 Questionário

#### PESQUISA SOBRE OS EMPREENDEDORES

1. Conte um pouco sobre sua história de vida (Com o que você sonhava em ser quando criança? Como era sua família? Como foi sua vida? Como eram os seus pais? Você trabalhou em outros negócios antes? Do que você gostou ou não gostou em seu trabalho anterior?). Eu gostaria de saber como foi sua infância? Como era a vida dos seus pais quando você era criança.
2. Fale um pouco de você, como você descreve sua personalidade (empreendedora) (Como você é...) – seus sentimentos, emoções, razões-?
3. Antes de você ter seu próprio negócio, você já trabalhou em alguma empresa? **Caso positivo:** Qual era o cargo ocupado? Quanto tempo ficou trabalhando lá? Já passou por alguma decepção na organização anterior? Do que você mais gostou e menos gostou no trabalho anterior? **Caso negativo:** Já pensou em ser empregado de alguma grande empresa?).
4. Me conte o que motivou a abertura do seu empreendimento, da sua oficina mecânica? Como surgiu a oficina mecânica? (Como surgiu a idéia? Da família? De uma oportunidade? De um terreno? De um sonho?).
5. Você trabalha em uma rua/local/proximidade que possui muitas oficinas mecânicas, que pode haver até uma concorrência com o seu negócio (já que oferecem as mesmas soluções para os problemas...). Eu gostaria de saber um pouco sobre este mercado local (sobre as oficinas, os

concorrentes) em que você atua? Por que você decidiu abrir sua oficina na zona sul?

6. Contente um pouco sobre sua rotina de trabalho. (Como é o seu dia-a-dia? Tem férias?...).

6.1 – Qual é a forma para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Você busca o equilíbrio?

7. Você que é dono do seu próprio negócio, poderia me dizer se é mais prazeroso ou desgastante ter uma oficina mecânica? (Você gosta do que faz?).

8. Está sempre participando do processo ou das atividades de serviço (coloca a mão na massa, faz o próprio conserto)? Ou possui um gerente que é responsável por isso (e você só supervisiona)?

9. O que é desafiante para você que é um empreendedor (Qual é o desafio para um empreendedor)?

10. Como é gerenciar uma oficina? Do que você mais gosta e quais suas maiores dificuldades?

11. Qual a previsão futura do seu negócio? Pretende expandir, ampliar o negócio ou ficar por onde está? Vai passar para o filho?

12. Eu gostaria de saber, quais os fatores que (você acha) que determinam o sucesso da sua oficina?

13. Você acredita que há barreiras ou dificuldades para abrir e iniciar uma oficina? Sob seu ponto de vista, quais seriam os maiores entraves/obstáculos?

14. Qual é a grande virtude o empreendedor? (Qual deva ser a grande característica do empreendedor para tocar o seu negócio?).

15. Por que pouquíssimas mulheres são proprietárias de oficinas mecânicas? Qual sua visão ou opinião a este respeito? (Você acha que na visão da sua clientela, existe algum preconceito?).

## 7.2 Impostos e Documentos Necessários para criação e manutenção de micro e pequenas empresas

Segue anexo uma lista de impostos que devem ser pagos pelos empreendedores e documentações necessárias para se abrir uma empresa:

Confira quais os impostos uma empresa deve pagar ([www.jucerja.rj.gov.br](http://www.jucerja.rj.gov.br)):

Imposto de Renda - Existem três tipos básicos de cálculo do IR da empresa. São eles:

- **Lucro Presumido:** Sobre o faturamento aplica-se uma alíquota que varia de 1,6% a 32%. Aplicando esta alíquota você obtém o lucro presumido em seguida aplica outra alíquota, de 15%, obtendo então o imposto que deve pagar
- **Lucro Arbitrado:** É usado quando não se pode provar o faturamento da empresa. Ex.: documentos destruídos por causa de incêndios, inundações, etc
- **Lucro Real:** Apura-se um balanço contábil a cada três meses e sobre o lucro, se houver, aplica-se a alíquota de 15%. É mais usado nas empresas de maior porte
- **PIS:** Aplica-se a alíquota de 0,65% sobre o faturamento da empresa (no caso de bancos e corretoras de seguro a alíquota é de 0,75%).
- **Cofins:** Aplica-se a alíquota de 2% sobre o faturamento da empresa.
- **Contribuição Social:** Aplica-se a alíquota de 0,96% sobre o faturamento da empresa. Se a empresa for tributada pelo lucro real aplica-se a alíquota de 8% sobre o lucro.
- **Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI):** A alíquota do produto deve ser verificada na Receita Federal. O recolhimento é mensal para

as microempresas e empresas de pequeno porte (EPP), e em organizações maiores deve ser feito a cada dez dias.

- **Imposto sobre Importação:** A alíquota correspondente à mercadoria, conforme a NBM (Nomenclatura Brasileira de Mercadoria), deve ser verificada na Receita Federal.

- **INSS:** Empregador: recolhimento mensal através de carnê conforme tabela do INSS.

- Empresa: recolhe através da GRPS (Guia de Recolhimento da Previdência Social) que corresponde a:

a) Taxa correspondente ao Seguro de Acidentes do trabalho, variável de 1%, 2% ou 3%.

b) Terceiros: taxa variável conforme código FPAS relativo à atividade da empresa. Incide sobre o salário dos funcionários. Imposto Estadual- ICMS: alíquotas de 7% a 25%.- Isentos: microempresa cuja receita bruta anual não supere 10 mil Ufesp.

- **Imposto Municipal (ISS):** A alíquota varia de 1 a 12%, conforme a atividade e a legislação municipal.

- **Contribuição Sindical:**

- Empregados e trabalhadores avulsos: recolhem no mês de abril.

- Autônomos e profissionais liberais: recolhem em fevereiro.

- Patronal: normalmente recolhem até o último dia útil do mês, mas varia conforme o sindicato.

- **Outros impostos:**

- **IRPF:** de 1% a 1,5%.

- **FGTS:** micros e pequenas também estão obrigadas a recolher.

- **Rendimento do titular ou dos sócios:** mínimo de 6% da receita bruta total mensal, proporcional à participação de cada sócio.

**Confira as características e documentos necessários para estar legalizando cada uma delas, de acordo com o SEBRAE (<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/formalizesuaempresa.asp>):**

A Sociedade Civil é constituída com o objetivo social de prestação de serviços e deve ser composta de no mínimo 2 (dois) sócios. O seu registro é feito no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e deverá seguir os seguintes passos:

- Definir a razão social e solicitar busca de nome nos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica do Município (no município de São Paulo são dez), eleito o Cartório o mesmo providenciará a busca em todos os demais. Para esta busca é cobrada uma taxa
- Elaborar o Contrato Social em 4 (quatro) vias, todas as folhas deverão ser rubricadas e a última folha deverá ser assinada pelos sócios, testemunhas e vistada por um advogado, todas as assinaturas deverão ser reconhecidas. Quando a atividade exigir a presença de um profissional habilitado, o contrato deverá ser encaminhado, antes do registro em cartório, para a averbação no Conselho Regional da categoria.

**Documentos que devem ser entregues junto com o Contrato:**

- Fotocópia autenticada do RG, CPF e comprovante de endereço dos sócios
- Fotocópia autenticada dos sócios
- Declaração de Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte (quando for o caso). O formulário será fornecido pelo próprio cartório

Você precisa pagar uma taxa para o registro da empresa, cujo valor é proporcional ao capital da empresa. Após cinco dias, aproximadamente, as vias do contrato serão devolvidas e deverão ser encaminhadas ao Posto da Receita Federal ao qual a sociedade for subordinada.

**Documentos Exigidos pela Receita Federal para a Inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, de acordo com a própria Receita Federal (<http://www.receita.fazenda.gov.br>):**

- Documento Básico de Entrada do CNPJ, em duas vias, assinado pelo Representante Legal, com firma reconhecida (emitido automaticamente através do programa CNP, fornecido pela Receita Federal)
- Fotocópia autenticada do Contrato Social, devidamente registrado
- Fotocópia autenticada do CPF, RG e comprovante de endereço dos sócios
- Preenchimento da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica, Quadro de Sócios e Ficha Complementar, que compõe o programa do CNPJ, fornecido pela Receita Federal
- Fotocópia autenticada do IPTU da sede

**Documentos exigidos para a inscrição junto à Prefeitura:**

- Entregar em duas vias a Guia de Dados Cadastrais (GDC), para obtenção do CCM
- Original e fotocópia do CNPJ e do contrato social registrado em cartório
- Fotocópia autenticada do CPF e RG dos sócios
- Fotocópia autenticada do IPTU da sede
- Fotocópia autenticada do contrato de locação do imóvel sede, registrado em cartório
- Livros Fiscais modelos 51 e 57
- Junto com a liberação do C.C.M., você deve entregar a guia para o pagamento da Taxa de Fiscalização de Localização, Instalação e Funcionamento (TLIF), de posse desta documentação deverá ser providenciado o alvará de funcionamento junto à Prefeitura Municipal

- Quem é pessoa física caracterizada como profissional liberal ou autônomo, que preste serviços individualmente, necessita apenas de registro na Prefeitura do Município em que irá exercer suas atividades



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)