

**CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO - UNICENP
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E
INTERNACIONALIZAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ATITUDE EMPREENDEDORA DE DIRIGENTES DE
EMPRESAS METALÚRGICAS DO ESTADO DO PARANÁ**

AUTOR: JONAS BAPTISTA MARQUESINI

**CURITIBA
2007**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

JONAS BAPTISTA MARQUESINI

**ATITUDE EMPREENDEDORA DE DIRIGENTES DE
EMPRESAS METALÚRGICAS DO ESTADO DO PARANÁ**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso
de Mestrado em Administração, do Centro
Universitário Positivo - UnicenP.**

Orientador: Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez

**CURITIBA
2007**

TERMO DE APROVAÇÃO

JONAS BAPTISTA MARQUESINI

Atitude Empreendedora de Dirigentes de
Empresas Metalúrgicas do Estado do Paraná

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração do UnicenP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Empreendedorismo
e Inovação Tecnológica

Data de aprovação:

___ de _____ de 2007

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Centro Universitário Positivo

Prof. Dr. Luiz Hamilton Berton
Centro Universitário Positivo

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Pontifícia Universidade Católica do Paraná –
PUCPR

*A todos os membros da minha família, meu pai
João e minha mãe Zoraide, aos meus irmãos
Jorge e Julio, às minhas cunhadas Rosangela e
Ligia e ao meu sobrinho Igor.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez; ao Centro Universitário Unicenp, pela infra-estrutura dedicada ao curso de Mestrado, e aos demais professores do mestrado em administração.

Aos colegas de sala de aula da primeira turma de Mestrado em Administração.

Aos meus familiares e aos meus amigos, pelo incentivo dado durante os dois anos de estudos dedicados ao mestrado.

Às empresas metalúrgicas do Estado do Paraná que contribuíram na pesquisa.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar a atitude empreendedora dos dirigentes das indústrias metalúrgicas do Estado do Paraná. A atitude empreendedora foi analisada por meio das dimensões planejamento, realização, poder e inovação, aplicada às pequenas e médias empresas, sendo estas caracterizadas por terem até no máximo 150 funcionários. A pesquisa utilizou a técnica survey, caracterizando-se como quantitativa e sendo uma pesquisa por adesão. A amostra constituiu 32 empresas; 14 delas representam empresas do ramo metalúrgico nas atividades de prestação de serviços e 18 são empresas fabricantes de máquinas e equipamentos. O questionário aplicado foi respondido utilizando-se uma escala de mensuração do tipo Likert, sendo que o tratamento dos dados baseou-se em estatística descritiva. Foi feita uma análise comparativa das dimensões, comentando os resultados individuais e comparando-se as maiores e menores médias. Os resultados evidenciaram que as quatro dimensões da atitude empreendedora estão presentes nos itens mais significativos. Este resultado reforça a possibilidade de utilizar o instrumento desenvolvido por Lopez Jr. (2005) na descrição de atitude empreendedora em geral.

ABSTRACT

The present work aims at measuring the metallurgical industry manager entrepreneurial attitude in the State of Paraná. Entrepreneurial attitude was analyzed through assessing the planning, accomplishment, power and innovation dimensions in small and medium-size companies with no more than 150 employees. The research used the quantitative survey technique through adhesion. The research sample comprised 32 companies: 14 metallurgical service companies and 18 machinery and equipment manufacturers. The research questionnaire used the Likert measurement scale and data treatment based on descriptive statistics. We also performed a comparative analysis of the aforementioned dimensions by commenting the individual results and comparing the highest to the lowest averages. Results show the entrepreneurial attitude four dimensions are present in the most significant items. Such results strength the possibility of using the tool Lopez Jr. (2005) developed in his general description of entrepreneurial attitude.

LISTA DE TABELAS

1	INFORMAÇÕES SOBRE A INDÚSTRIA METALÚRGICA PARANAENSE	15
2	RESULTADOS – ATITUDE EMPREENDEDORA DOS DIRIGENTES	54
3	COMPARAÇÃO DAS ATITUDES EMPREENDEDORAS COM O ESTUDO DE LOPEZ JR. (2005).....	63

LISTA DE QUADROS

1	AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ATRIBUÍDAS AOS EMPREENDEDORES	29
2	CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS	48
3	DIMENSÕES E INDICADORES DAS ATITUDES EMPREENDEDORAS	51
4	DISTRIBUIÇÃO DOS ITENS SEGUNDO SUAS DIMENSÕES	52
5	A PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES PESQUISADOS <i>VERSUS</i> BASE TEÓRICA.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2	JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	12
1.3	CONTEXTO DO ESTUDO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	ORIGEM E TRANSFORMAÇÃO DO TERMO "EMPREENDEDOR"	16
2.1.1	ALGUMAS CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES	18
2.1.2	EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA ECONÔMICA	30
2.1.3	EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA	33
2.2	EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	37
2.2.1	DIMENSÃO REALIZAÇÃO	39
2.2.2	DIMENSÃO PLANEJAMENTO	40
2.2.3	DIMENSÃO PODER	42
2.2.4	DIMENSÃO INOVAÇÃO	43
2.3	ATITUDE EMPREENDEDORA	44
3	METODOLOGIA	48
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DA VARIÁVEL	49
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	49
3.4	INSTRUMENTO DE MEDIDA	50
3.5	COLETA DOS DADOS	52
3.6	ANÁLISE DE DADOS	52
3.7	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	53
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS	54
4.2	ANÁLISES DAS DIMENSÕES DA ATITUDE EMPREENDEDORA	57
4.2.1	DIMENSÃO PODER	57

4.2.2	DIMENSÃO INOVAÇÃO	58
4.2.3	DIMENSÃO PLANEJAMENTO.....	59
4.2.4	DIMENSÃO REALIZAÇÃO.....	61
4.3	COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS NA PESQUISA COM AQUELAS ENCONTRADAS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	61
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS COM O ESTUDO DE LOPEZ JR. (2005).....	62
5	CONCLUSÃO.....	65
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE MENSURAÇÃO DA ATITUDE EMPREENDEDORA.....	72
	ANEXO 2 - LISTA DE EMPRESAS.....	73
	ANEXO 3 - DADOS COLETADOS.....	79

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo pode ser observado todas as vezes que novas idéias são implementadas, melhorias são desenvolvidas em cima de algo já existente ou recursos naturais que acabam sendo beneficiados e colocados à disposição das pessoas. A busca constante de melhorias de vida, sejam estas feitas por um profissional que atua em uma organização ou por um indivíduo que está buscando seu próprio negócio, está diretamente ligada ao ato de empreender. Algumas pessoas desde que nascem já estão ligadas a esta situação pelo fato de terem pais que são donos de seus próprios negócios, outras por necessidade e oportunidades acabam indo pelos mesmos caminhos. Não se pode afirmar que ser empreendedor é algo que nasce com o indivíduo, no entanto existem talentos diretamente voltados às pessoas empreendedoras.

O empreendedorismo é uma parte de um processo de criação e desenvolvimento que pode chegar a uma grande empresa com vários casos de que já se ouviu falar e se conhece. Desta forma e de acordo com alguns estudiosos, o empreendedorismo é uma fase transitória de um futuro negócio. Analisando por esta visão, empreender é intrínseco a administrar, pois para fazer algo acontecer é preciso usar de habilidades gerenciais, mesmo que não exatamente dentro dos moldes e padrões utilizados por uma empresa de porte maior.

A atitude empreendedora está ligada ao fato de fazer acontecer dentro de um negócio. Atuando de forma empreendedora, é possível avaliar os resultados, ver as iniciativas, analisar os níveis de criatividade, inovação, liderança e vantagem competitiva no mercado.

A literatura sobre empreendedorismo apresenta vários relatos sobre instrumentos de medidas de comportamento ou atitude empreendedora. Nota-se nessa área uma preocupação com o desenvolvimento de modelos que procuram explicar diferenças atitudinais e comportamentais na direção de empresas. Um estudo recente nessa linha de raciocínio foi reportado em Lopez Jr. (2005).

Partindo do pressuposto que a construção do conhecimento ocorre também por meio de acumulação de resultados de estudos semelhantes, o propósito deste estudo é replicar o trabalho de Lopez Jr. (2005) em outro contexto.

Assim, este trabalho tem como objetivo a identificação e análise da atitude empreendedora de dirigentes das empresas metalúrgicas do Estado do Paraná dentro de conceitos já estabelecidos por Lopez Jr. (2005) que avaliou a atitude empreendedora de proprietários e gerentes de pequenas empresas de comércio e serviços junto ao projeto Empreender na cidade de Brasília. Neste sentido, o problema de pesquisa abordado foi:

- Quais são os atributos mais freqüentes na atitude empreendedora de dirigentes nas empresas metalúrgicas do Estado do Paraná?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar, com base em instrumento desenvolvido em (LOPEZ JR., 2005), a atitude empreendedora dos dirigentes das empresas metalúrgicas do Estado do Paraná.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Mensurar a atitude empreendedora do grupo estudado;
- Identificar, nos fatores que compõem o modelo de Lopez Jr. (2005), as atitudes empreendedoras mais significativas;
- Comparar as atitudes empreendedoras mais freqüentes no contexto industrial e do varejo.

1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

A presente pesquisa tem como objetivo identificar o empreendedorismo aplicado às pequenas e médias empresas do ramo metalúrgico, analisando os fatores responsáveis pela sobrevivência dessas empresas por meio do exame do perfil de seus empreendedores. Para tal, focar-se-ão as principais características e, também, os principais determinantes do comportamento empreendedor, tais como: personalidade, percepção, atitude, aprendizagem e motivação.

A pequena e média empresa é a figura empresarial dominante na estrutura econômica da maioria dos países ocidentais, inclusive no Brasil. Todavia, tal tipo de organização divide a opinião dos estudiosos, pois há quem a defenda, considerando-a o tipo de empresa ideal, mas há, também, quem a ataque, alegando que ela não passa de um modelo obsoleto, que não corresponde às necessidades da atualidade.

Em meio as críticas, as pequenas empresas sobrevivem, sendo forte integrante da sociedade brasileira. E diante disso, torna-se necessário investigar as causas do sucesso desse modelo empresarial, analisando-se as técnicas empreendedoras aplicadas a ela.

Portanto, a presente pesquisa tem como função mostrar a força dessas empresas no mercado, observando-se como o empreendedorismo e as inovações são aplicados nesse tipo de organização e como elas se adaptam à evolução empresarial.

Disso decorre a importância deste estudo, cuja proposta é analisar um tipo de organização tão comum na atualidade, mas que advém da antigüidade, com vistas a verificar como tais empresas sobrevivem à realidade vigente e como se adaptam às técnicas empreendedoras atuais.

As empresas, tanto as bem-sucedidas como as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas comuns a todas elas visto que atuam no mesmo ambiente socioeconômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas

de desempenho. Algumas dessas condições podem ser levantadas numa pesquisa por amostragem, enquanto outras, que indicam a capacidade de a organização reagir às condições de mercado a que está submetida, para serem percebidas e levantadas, necessitariam de um acompanhamento das referidas condições e ações da empresa diante delas.

A aplicação de instrumento desenvolvido em outro contexto poderá contribuir para um aprofundamento do entendimento do comportamento empreendedor. Além disso, o instrumento poderá auxiliar no diagnóstico e desenvolvimento de habilidades empreendedoras em indivíduos interessados em abrir sua própria empresa.

1.3 CONTEXTO DO ESTUDO

As vendas no setor metalúrgico nos meses de janeiro e fevereiro de 2005 apresentaram redução em (-3,04%) e (-10,47%), respectivamente, devido ao declínio de pedidos.

Em janeiro de 2006, o nível de emprego no setor metalúrgico caiu (-11,01%) em decorrência da redução de pedidos. Em fevereiro, o nível de empregos aumentou (3,36%) achando seu novo equilíbrio do setor.

No mês de abril de 2006, houve aumento de (3,65%) nas vendas, impulsionado por expansão nas vendas em outros estados.

Em julho de 2006, as vendas no setor metalúrgico aumentaram (19,90%) para atender pedidos nacionais e do exterior, já que este setor trabalha basicamente sob encomenda. Como consequência, no mesmo período, o nível de emprego aumentou (1,25%).

O setor paranaense apresentou um aumento de 2,9 pontos no segundo trimestre em relação ao primeiro trimestre de 2007 e de 11,9 pontos em relação ao mesmo período de 2006. O ICEI-PR (Índice de Confiança do Empresário Industrial – Paraná) registrou 59,9 pontos. O índice deste segundo trimestre de 2007 confirma a recuperação da atividade industrial paranaense iniciada no segundo semestre de

2006. Percebe-se que a confiança do industrial paranaense está se aproximando da do nacional.

As vendas do setor industrial englobando o ramo metalúrgico tiveram resultado acumulado no primeiro semestre de 2007 e apresentaram índice positivo de 10,39% na comparação com o mesmo período de 2006. As compras acumuladas nos primeiros seis meses de 2007 foram superiores às do mesmo período de 2006 em 9,05%. Em relação ao nível de emprego total e o emprego ligado diretamente à produção, registraram nos primeiros seis meses de 2007, contra igual período de 2006, aumento de 0,89% e de 0,47%, respectivamente.

O resultado do setor industrial do primeiro semestre do ano de 10,39% positivo está dentro das previsões realizadas no início do ano. Esse desempenho no segundo semestre tende a declinar em razão de, em igual período do ano anterior, haver sido identificado início de forte recuperação da atividade industrial.

O setor de máquinas e equipamentos registrou a maior taxa de aumento neste semestre acumulando 22,95%, o que representa 0,76% dos 10,39% acumulados no período do setor industrial. Isto evidencia que as indústrias estão investindo para melhorar e ampliar suas instalações visando obter maior competitividade e a incrementar suas posições de mercado.

As horas trabalhadas na produção relativas ao pessoal empregado na produção do setor metalúrgico apresentaram resultados positivos em relação a outros setores da indústria.

A tabela 1 a seguir mostra o percentual médio dos resultados da indústria metalúrgica do estado do Paraná de abril a junho de 2007 em relação aos índices da utilização da capacidade instalada, horas mensais trabalhadas e salários líquidos dos funcionários ligados diretamente à produção.

TABELA 1 - INFORMAÇÕES SOBRE A INDÚSTRIA METALÚRGICA PARANAENSE

GÊNERO DA ATIVIDADE	% DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA			HORAS TRABALHADAS MENSALMENTE POR FUNCIONÁRIO			SALÁRIOS LÍQUIDOS MÉDIOS DOS FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO (R\$)		
	Abril	Mai	Junho	Abril	Mai	Junho	Abril	Mai	Junho
Metalurgia Básica	75,84	80,43	79,97	187,78	188,90	181,03	1087,65	1042,86	1030,11
Produtos de Metalurgia	79,08	80,21	76,48	176,08	176,85	175,92	665,36	664,92	641,81
Máquinas e Equipamento	81,58	81,57	82,08	208,47	221,12	224,21	940,80	883,16	866,99

FONTE: Fiep

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção aprofunda-se uma revisão inicial da literatura sobre empreendedorismo. Com esse fim, abordam-se três temas: origem e transformação do termo "empreendedor". Empreendedor e intra-empreendedorismo e atitude empreendedora.

2.1 ORIGEM E TRANSFORMAÇÃO DO TERMO "EMPREENDEDOR"

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneursbip*. Popularizou-se através da importação do inglês, cuja origem vem de *entrepreneur*, palavra francesa que era usada no século 12 para designar aquele que incentivava brigas. No final do século 18, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia projetos e empreendimentos. Nessa época, segundo Cantillon, que lhe deu o significado atual, o termo se referia a pessoas que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) e as vendiam a terceiros, depois de processá-las, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos. Say foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos (FERREIRA, 1997).

Um exemplo de comportamento empreendedor pode ser creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Pólo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais (DORNELAS, 2001).

Cada pesquisador baseado no seu campo e área de atuação constitui seu próprio conceito. Duas correntes principais tendem, no entanto, a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição. Dois economistas, Cantillon

(1755) e Jean Baptiste Say (1803), dedicaram atenção à criação de novas empresas e seu gerenciamento. Cantillon foi o primeiro a definir as funções do empreendedor.

Já no século 20, com K. Knight (em 1967) e com Peter Drucker (em 1970) foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização (FERREIRA, 1997).

O administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz (DORNELAS, 2001).

Na atualidade, empreendedor significa uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, ou seja, alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.

O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, devendo saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Utilizando energia e perseverança, e uma grande dose de paixão, ele constrói algo a partir do nada e continua em frente, apesar dos obstáculos, das armadilhas e da solidão. Ele é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto de trabalho sério.

O potencial empreendedor está fundamentado em uma visão específica sobre o empreendedorismo como sendo o resultado tangível ou não dos atos de um indivíduo com habilidades criativas. Ele também está ligado a uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, capacidades individuais e, no exercício destas atividades, está presente a variável risco (GIMENEZ; INÁCIO JR., 2002).

Quando se analisam os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, pode-se dizer que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas

com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Segundo Dornelas (2001), "quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade".

Assim sendo, pode-se dizer, concordando com os autores já citados, que o empreendedor seria um administrador completo que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

Segundo Schumpeter (1982), "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". O mesmo autor afirma que "o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor e inovar, dentro de empresas já constituídas".

2.1.1 Algumas Características Comuns aos Empreendedores

Tomando como base alguns trabalhos realizados em outros países, principalmente Estados Unidos e Europa, foram identificadas algumas características comuns aos empreendedores.

Conforme Stewart Jr. et al. (2003), uma pesquisa aplicada na Rússia e nos Estados Unidos da América mostrou que as disposições empreendedoras diferem de acordo com a orientação empreendedora para o crescimento. O trabalho teve foco em três variáveis, que são: motivação à realização, propensão ao risco e a preferência pela inovação. Todas são identificadas, em maior ou menor proporção, porém diferem na intensidade quando a pesquisa é estratificada. No caso da motivação à realização é identificada apenas nos macroempreendedores norte-americanos, macroempreendedores

russos e microempreendedores norte-americanos. Para os microempreendedores russos esta característica não é significativa. No caso da propensão ao risco, o trabalho de Stewart et al. (2003) mostrou que nos macroempreendedores norte americanos é mais acentuada, sendo que nos demais estratos da pesquisa não aparece como índice significativo, isto é, os russos apresentam menor propensão ao risco e o mesmo ocorre com os microempreendedores norte-americanos. Já para o item inovação não aparece diferença na comparação, ou seja, a preferência pela inovação tem o mesmo peso para todos os empreendedores pesquisados. O trabalho de Stewart Jr. et al. (2003), envolvendo dois países com história política e socioeconômica bastante distintas, foi muito útil para identificar a importância da cultura na formação do comportamento empreendedor.

De acordo com pesquisa realizada por Vazquez et al. (2000), os gerentes de empresas podem apresentar orientação empreendedora em seus objetivos, distinguindo-os dos demais gerentes em seus objetivos. Numa amostra de 233 empresas de pequeno e médio porte foi feita uma pesquisa com base nas características psicológicas de cada gerente, resultando numa descoberta bastante interessante para os estudos sobre empreendedorismo e principalmente comportamento empreendedor. O trabalho aponta que a maioria das empresas empreendedoras é gerenciada por pessoas com grande foco no controle, forte necessidade para realização e grande tolerância à ambigüidade. Para examinar o aspecto no controle, os autores partem da perspectiva teórica de que os empreendedores, proprietários ou gerentes de empresas, são mais inovativos e possuem habilidade para influenciar o ambiente de suas ações mercadológicas. Esses indivíduos apresentam grande disposição para correr riscos e tendências para formular estratégias pró-ativas ao invés de apenas agirem influenciados por estratégias re-ativas. As pessoas com foco no controle trabalham com cenários futuros e planejamento de longo prazo. Quanto à necessidade de realização, os autores adotaram a base do trabalho de MacClelland, em que o comportamento empreendedor é apresentado mais por uma necessidade de satisfação pessoal do que por outros tipos de necessidades. Outras teorias são consideradas

para tentar dar conta do comportamento empreendedor como necessidade de realização, uma vez que a teoria de MacClelland não é unânime entre os pesquisadores do assunto. A tolerância para a ambigüidade é apresentada no trabalho como a orientação individual do empreendedor para trabalhar com cenários para tomada de decisão em ambientes com grande instabilidade. Os empreendedores geralmente buscam e conseguem resultados superiores porque conseguem implementar estratégias eficazes em ambientes de incertezas, proporcionando assim resultados superiores aos gerentes conservadores, com pouca propensão para correr riscos ou ainda dificuldade para tolerar ambigüidades nas tomadas de decisão.

A pesquisa realizada no trabalho de Vázquez et al. (2000) identifica algumas variáveis nos empreendedores espanhóis. Tendo como universo de pesquisa 233 empresas envolvendo diversos setores como construção, alimentação, químico e outros, no período de setembro de 1997 a fevereiro de 1998, eles identificaram que:

- indivíduos com habilidade para controle do ambiente geralmente têm facilidade para formular estratégias e pré-disposição para correr riscos, pois empreendedores com esta característica, na maioria das vezes, têm visão do futuro e planejamento de longo prazo;
- pessoas com necessidades de realizações são consideradas mais empreendedoras do que a população em geral e optam por formular estratégias com cautela e finalidades atingíveis. Provavelmente rejeitariam as estratégias envolvendo altos riscos;
- a tolerância à ambigüidade é uma característica que acompanha aqueles empreendedores que implementam estratégias em ambientes com condições de incertezas. Teoricamente essas pessoas obtêm resultados superiores àqueles mais conservadores, que preferem ambientes mais estáveis.

Numa comparação entre os proprietários de pequenos negócios e os gerentes de empresas, Carland et al. (1998) encontraram que os proprietários de

pequenos negócios possuem características comparadas mais facilmente aos gerentes de empresas do que aos empreendedores. As variáveis consideradas por Carland et al. (1998) foram a motivação para realização, propensão ao risco, preferência pela inovação, que são as três características mais citadas nas pesquisas sobre empreendedorismo.

Conforme Carland et al. (1984), empreendedores podem ser definidos por suas metas de crescimento, seus empreendimentos arriscados e pelo uso do planejamento estratégico.

Em Maurer et al. (1999), numa amostra de 215 presidentes de pequenas empresas, o comportamento empreendedor foi mensurado pelas variáveis de postura empreendedora, performance, proatividade e autoridade. A disposição de uma personalidade pró-ativa tem acentuadas correlações com as atividades empreendedoras; assim, a postura dos principais gerentes pode ser refletida na postura da empresas, isto é, geralmente empresas com postura empreendedora são comandadas por gerentes empreendedores que buscam novas oportunidades e a conquista de novos mercados. A personalidade pró-ativa também apresenta correlação com o início de novos negócios, pois, para os gerentes com perfil mais pró-ativo, as novas oportunidades geralmente são transformadas em novos empreendimentos.

Conforme Maurer et al. (1999), a grande variedade de perspectivas para os tipos de empreendedores pode ser compreendida por meio da integração que tem sido usada para explicar o comportamento empreendedor. Vários autores sugerem que empreendedorismo é um fenômeno que pode ser entendido somente a partir da combinação de diversos elementos individuais. O modelo de Gartner apud Maurer et al. (1999) propõe a integração das quatro maiores dimensões de empreendedores: características individuais para iniciar negócios arriscados, a organização que é desenvolvida, o ambiente e seus arredores para negócios arriscados e o processo pelo qual o negócio é iniciado. A interação dessas variáveis poderão resultar no padrão para criação de novos negócios. No modelo de Shaver e Scott, apud Maurer et al. (1999), o modelo psicológico baseado na personalidade do indivíduo, é focado para tentar explicar as atividades empreendedoras e a interação das

variáveis. Esse modelo parte do princípio que a psicologia não é capaz de dar conta do fenômeno sozinha, mas a cognição social deve ser considerada, quando do ponto de vista do empreendedor a intuição é considerada nas tomadas de decisão. Uma ligação entre o modelo de Gartner e o modelo de Shaver e Scott pode ser perfeitamente encontrada. Do ponto de vista de Maurer et al., quando o empreendedor possui os dados concretos do ambiente, ele usa a coleta e análise de dados, para encontrar a combinação certa, mas se o ambiente não proporciona certeza dos dados ele usa a intuição para suspender as ações ou ainda encontrar os fatores de sucesso. Estas duas perspectivas representam os extremos polares dos empreendedores orientados para a ação.

Num estudo realizado na Escócia por Allinson, Chell e Hayes (2000), o comportamento empreendedor pode ser verificado pela intuição do indivíduo. Naquela ocasião foram aplicados 437 questionários e identificados que os empreendedores têm mais intuição em seu estilo cognitivo do que a população de gerentes em geral. A forma de pensar sobre o processamento das informações vitais para a tomada de decisão é a característica que os distingue dos demais administradores. O ambiente em que os empreendedores operam muitas vezes é carregado de muita pressão e informações incompletas, ambigüidade nas informações, incertezas e outras particularidades, exigindo um estilo cognitivo bastante apurado para a intuição nas tomadas de decisão. Segundo Allinson, Chell e Hayes (2000), empreendedores são aqueles que procuram incessantemente identificar e perseguir oportunidades para a acumulação e o crescimento do capital. Conforme Chell appud Allinson, Chell e Hayes (2000), as características empreendedoras podem ser resumidas por motivação ou intenção para criar valor e acumular capital, habilidade para reconhecer oportunidades para criação de riqueza e o conhecimento necessário para perseguir oportunidades.

No artigo de Hornsby et al. (2005), é apresentado um estudo sobre o comportamento empreendedor do médio gerente e as influências desse comportamento numa empresa empreendedora. Os autores identificaram que o comportamento empreendedor da empresa é fortemente influenciado pela ação dos gerentes interme-

diários. Para assegurar a perenidade do relacionamento empreendedor dessa empresa e principalmente para garantir uma base de funcionários com tal comportamento, é essencial que o médio gerente garanta a ligação entre os objetivos da alta gerência e os empregados envolvidos na operacionalização. Na maioria das empresas pesquisadas eles levantaram que o planejamento estratégico, aquele definido pela alta gerência, deve ser interpretado e traduzido para os operadores, mantendo o mesmo comportamento empreendedor em toda a empresa. O sucesso das ações empreendedoras pode ser baseado em outros resultados financeiros como vendas, produtividade, participação de mercado, redução de despesas e melhoria de produtividade. Alguns fatores externos também podem apresentar correlação com o comportamento empreendedor, tais como: tecnologia, fornecedores, concorrentes e outras variáveis no ambiente econômico.

De acordo com artigo publicado no jornal gerenciamento de pequenos negócios, Buttner e Gyskiewicz (1993) apresentam estudo do estilo empreendedor de solução de problema e por meio da teoria de Kirton eles aplicaram pesquisa com 360 empreendedores localizados na costa oeste dos Estados Unidos da América. Os pesquisadores encontraram confirmação para suas hipóteses de que os empreendedores poderão ser mais inovadores do que os gerentes de grandes organizações, isto é, o ambiente das grandes organizações apresenta maiores dificuldades para a criatividade inovadora e, portanto, poderá ser um ambiente hostil para os indivíduos com comportamento empreendedor. Em outra hipótese confirmada eles chegaram à conclusão de que os fundadores de empresas com maior vocação para a adaptação são mais ligados aos processos de operacionalização dos negócios, enquanto os fundadores com forte tendência para inovação apresentam vocação para processos estratégicos. Os empreendedores inovativos geralmente apresentam maior participação em aberturas de novas empresas, contrabalançando os empreendedores mais adaptativos, que apresentam maior vocação para administrar e garantir a perenidade das empresas iniciadas. Os empreendedores mais adaptativos tendem a gastar mais tempo em atividades administrativas enquanto os inovativos dedicam a maior parte do seu tempo na criação de novos produtos ou processos. Uma grande contribuição

desse trabalho foi a apresentação dos empreendedores adaptativos e inovativos como se fossem "características" complementares do processo, isto é, enquanto os inovativos preferem dedicar-se à criação de novas empresas e processos, os adaptativos preferem dedicar-se ao estilo de administrar tais criatividades e muitas vezes dedicando boa parte do seu tempo em atividades para administrar as inovações em processos e produtos propostas por aqueles.

O estudo desenvolvido por Kreiser, Marino e Weaver (2002), que estabeleceu uma análise multipaíses das dimensões da orientação empreendedora, tentou correlacionar a orientação empreendedora à cultura de cada país; para tanto, foram utilizados dados de 1.067 empresas em seis países. Dentre todas as características encontradas nos países pesquisados algumas são comuns a todos, como é o caso da propensão ao risco, inovação e pró-atividade. A pesquisa também verificou a hipótese de que estas três características, encontradas na teoria de Covin e Slevin para orientação empreendedora, poderiam variar independentemente uma da outra; verificou, ainda, que as três características analisadas em conjunto apresentam melhor índice, evidenciando, portanto, alguma correlação entre elas.

No artigo de Allinson, Chell e Hayes (2000), sobre intuição e comportamento empreendedor, tem-se que empreendedores podem ser diferenciados dos demais indivíduos pelo estilo cognitivo no processamento das informações. O estudo mostra que os proprietários ou gerentes que buscam crescimento e acumulação de capital são mais intuitivos em seus estilos cognitivos do que a população em geral, não há diferença nos estilos cognitivos dos gerentes sêniores e executivos e por último são mais intuitivos do que os gerentes médios e júnior. Numa amostra de 156 gerentes de empresas escocesas, pesquisadas no ano de 1997, os autores identificaram que o comportamento dos proprietários é bastante heterogêneo e nem todo proprietário é empreendedor. Conforme Chell, apud Allinson, Chell e Hayes (2000), existem diversas tipologias para distinguir um proprietário empreendedor que quer montar um negócio viável, encontrar uma forma de crescimento pessoal com resultado positivo, estilo de vida, autonomia e aqueles que buscam o crescimento e a acumulação de capital.

Num *continuum*, o autor localiza num extremo os empreendedores e no outro os funcionários conservadores, caracterizados por pouco ou nenhum desejo de crescimento nos negócios, inovação ou algum foco em estratégias. O empreendedor representa o protótipo do indivíduo que persegue oportunidades e expansão nos negócios. Geralmente são indivíduos pró-ativos, inovativos e tendem ao comportamento agitado. No trabalho elaborado por Allinson, Chell e Hayes (2000), os empreendedores são distinguidos dos demais pela orientação para o crescimento, como aqueles que buscam incessantemente oportunidades para acumulação de capital e crescimento. O estudo também identificou que os empreendedores possuem estilo cognitivo similar aos gerentes sêniores e que os empreendedores possuem estilos diferentes para processar as informações, tornando-os, portanto, diferentes de todas as demais categorias de gerentes.

De acordo com Cromie (2000), o interesse pelo empreendedorismo é intenso em muitas partes do mundo, o que pode ser explicado principalmente pela associação entre a criação de novos empreendimentos arriscados e o desenvolvimento econômico. Partindo do princípio de que empreendedor e empreendedorismo são compostos por uma gama bastante ampla de variáveis sociais, organizacionais e pessoais, o autor concentra seu trabalho nos traços pessoais como uma herança que influencia o desenvolvimento de ações empreendedoras. Algumas abordagens são examinadas, como necessidade de realização, foco no controle e criatividade, como características principais de um indivíduo empreendedor. Conforme Timmons, appud Cromie (2000), empreendedor é aquele que consegue criar alguma coisa de praticamente nada, é aquele que tem o senso e a habilidade para enxergar oportunidade onde os demais enxergam o caos, dispor da sabedoria para encontrar, comandar e controlar os recursos e finalmente disposição para correr riscos. De acordo com Cromie (2000), algumas características do comportamento empreendedor são usualmente consideradas pela maioria dos autores, dentre as quais:

- possuem propensão para criar organizações e negócios;
- são pró-ativos e examinam constantemente o ambiente de negócios a fim de encontrar novas oportunidades;
- procuram soluções inovadoras para problemas e oportunidades;
- possuem autonomia e facilidade para identificar estratégias para controlar e organizar recursos, convertendo-os em oportunidades no mercado de produtos ou serviços;
- vigorosamente esforçam-se para criar lucros e crescimento dos negócios;
- apresentam disposição para suportar os riscos associados com o comportamento empreendedor.

Todas essas descrições de comportamento empreendedor são importantes, mas para Chell et al., apud Cromie (2000), o mais importante é a identificação das características que distinguem entre as pessoas o comportamento diferenciado. Para o autor, um empreendedor geralmente é oportunista, inovativo, criativo, imaginativo, apresenta boas idéias, é pró-ativo, agitado, aventureiro e agente de mudança.

Para as empresas empreendedoras é vital identificar tais características individuais, uma vez que o seu crescimento, e até mesmo o desenvolvimento econômico de uma região ou país, está muitas vezes condicionado ao comportamento de seus gerentes. O autor sugere que no ambiente econômico bastante dinâmico, algumas características como flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação são fatores de sucesso e que, somadas ao comportamento de pioneirismo, pró-atividade e inovação dos empreendedores, com certeza estabelecerão a receita para o crescimento da organização em ambientes complexos e instáveis.

Em Filion (2000), encontra-se que a educação empreendedora deveria estar voltada para o autoconhecimento, dando estrutura ao indivíduo e possibilitando o trabalho mental para o empreendedorismo. O ponto fundamental neste caso é estabelecer uma base sólida e o futuro empreendedor definirá por si só o *know-how* necessário para suas realizações.

Conforme Filion (2000), empreendedores e gerentes operam por métodos diferentes, porém, na maioria das vezes são complementares. Os empreendedores têm visões sobre o que pretendem alcançar, o que querem e como fazer para alcançar tais visões. Já os gerentes operam pela lógica da racionalidade, fazendo uso efetivo dos recursos dentro de estruturas previamente definidas no planejamento estratégico e operacional. As racionalidades dos gerentes associadas à intuição dos empreendedores formam atributos predominantes e não excludentes, no empreendedorismo. No trabalho de Filion (2000), são apresentadas algumas características comuns aos empreendedores, a saber:

- tenacidade, isto é, são obstinados pelo que fazem;
- tolerância à ambigüidade e fatores de incerteza, ou seja, os ambientes instáveis muitas vezes são férteis para soluções empreendedoras;
- otimização dos recursos, empreender também significa fazer bom uso dos recursos, conseguindo maximizar a rentabilidade e acúmulo de riqueza;
- disposição moderada para correr riscos. O planejamento estratégico, a capacidade de visão que permeia o indivíduo empreendedor faculta ao mesmo arriscar-se moderadamente em empreendimentos aventureiros;
- são imaginativos, ou seja, os empreendedores geralmente têm visão sistêmica do ambiente e procuram tirar proveito das situações de incertezas, fazendo bom uso da imaginação;
- foco em resultados - geralmente os indivíduos com comportamento empreendedor buscam incessantemente resultados positivos de crescimento e desenvolvimento no ambiente em que estão inseridos;
- são visionários - o comportamento empreendedor é caracterizado pela busca constante na realização de sonhos;
- buscam a diferenciação - a inovação é uma característica que faz parte da rotina de um indivíduo empreendedor;
- envolvimento - um empreendedor procura envolver-se profundamente desde a fase da visão até a realização do sonho, buscando a interação

com aqueles que estão ao seu redor, fazendo uso de uma vasta cadeia de relacionamentos para atingir seus objetivos;

- líderes - ou seja, buscam ter controle da situação e das pessoas que estão no mesmo ambiente operacional;
- aprendem com seus próprios atos - para cada processo de sonho e realização os empreendedores procuram registrar mentalmente as diversas fases, fazendo de cada superação o aprendizado para novas aventuras.

Enfim, as características acima deixam claro que as atividades empreendedoras procuram visualizar, definir e estruturar ações que proporcionem aproveitar as oportunidades, o crescimento e o desenvolvimento, extrapolando as limitações do ambiente.

Conforme artigo apresentado por Fillion (1999), num estudo sobre as diferenças entre os sistemas gerenciais de empreendedores e os operadores de pequenos negócios, foram pesquisados 116 gerentes proprietários de pequenos negócios em 17 países. Analisados do ponto de vista de organização de Fayol, que consiste em planejamento, organização, comando e controle (POCC), procurou levantar as atividades próprias desenvolvidas pelos empreendedores e pelos operadores. No caso dos empreendedores, as atividades destacadas foram visão, projeto, animação, monitoração e aprendizagem, e para os operadores as atividades envolveram seleção, desempenho, atribuição, alocação, monitoração e ajuste. Para os resultados da pesquisa os empreendedores têm sonhos e visões, com os quais estão comprometidos e se dedicam integralmente para torná-los realidade. Já os operadores, ou simplesmente não-empreendedores, estão preocupados em fazer bom uso das suas habilidades para garantir a eficácia em suas tarefas e "ganhar a vida". Para os empreendedores e seus colaboradores a empresa ocupa lugar central em suas vidas, com processo envolvente e total, enquanto para os operadores as empresas podem ficar aquém das preferências pela família, *hobbies*, lazer ou outras atividades. Resumindo, os empreendedores tendem a iniciar um processo de desenvolvimento de atividades,

enquanto os operadores limitam-se a operacionalizar as ações definidas por outros. Os operadores contratam pessoas para desempenhar determinada tarefa, buscando basicamente as habilidades técnicas e os empreendedores buscam como colaboradores indivíduos que sejam capazes de realizar um "contrato psicológico" com sua visão e objetivo, criando assim laços que vão além do trabalho. Essas particularidades podem explicar a longevidade de certas carreiras ou empregos, pois os indivíduos permanecem e se envolvem muito mais em empresas com comportamento empreendedor. Teoricamente o artigo apresenta as atividades inerentes aos empreendedores como os cinco elementos principais para o processo gerencial, que são: visualizar, criar, animar, monitorar e aprender.

Com base na revisão bibliográfica deste item, apresenta-se a seguir um resumo com as principais características levantadas pelos autores que melhor identificam o comportamento empreendedor nos indivíduos, conforme quadro a seguir:

QUADRO 1 - AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ATRIBUÍDAS AOS EMPREENDEDORES

CARACTERÍSTICA	AUTORES	ANO
Inovação, processos estratégicos, adaptação e inovação como complementariedade.	Buttner e Gyskiewicz	1993
Motivação, realização, propensão ao risco, inovação.	Carland et al.	1998
Performance, pró-atividade, autoridade.	Maurer et al.	1999
Visão, projeto, animação, monitoração, aprendizagem.	Filion	1999
Realização, controle, tolerância à ambigüidade.	Vazquez et al.	2000
Intuição, criação de valor, acumulação de capital, identificação de oportunidades, aprendizado.	Allinson, et al.	2000a
Tenacidade, tolerância à ambigüidade, otimização dos recursos, disposição moderada ao risco, imaginação, foco em resultados, visão, diferenciação, envolvimento, liderança, aprendizado.	Filion	2000
Necessidade de realização, foco no controle, criatividade, pró-atividade, inovação, autonomia, vigor, disposição ao risco, oportunismo, imaginação, criatividade, agitação, aventuras nos negócios, agente de mudança.	Cromie	2000
Inovação, pró-atividade, comportamento agitado, orientação para o crescimento, acumulação de capital.	Chell apud Allinson et al.	2000b
Intuição no processamento das informações.	Allinson et al.	2000b
Propensão ao risco, inovação, pró-atividade.	Kreiser, Marino e Weaver	2002
Motivação, realização, propensão ao risco, inovação.	Stewart et al.	2002
Envolvimento e ligação na média gerência.	Hornsby et al.	2005

FONTE: Adaptado pelo autor

Das características investigadas pela pesquisa, que é a inovação, realização, planejamento e poder, o quadro acima mostra que a maioria dos pesquisadores na área do empreendedorismo apresenta essas características. O destaque maior fica por conta da característica inovação, seguida pela necessidade de realização e planejamento.

O quadro 1 mostra ainda que outras características como envolvimento da gerência, visão, oportunismo e propensão ao risco também são inerentes à atividade empreendedora. O processamento das informações e a intuição são características igualmente apontadas pelos pesquisadores.

2.1.2 Empreendedorismo na Perspectiva Econômica

Embora alguns considerem Jean Baptiste Say o pai do empreendedorismo, foi Schumpeter quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico.

O processo de destruição criativo, assim chamado por Schumpeter, o processo de empreendedorismo, segundo o mesmo autor, promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado, e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças. Ao mesmo tempo, orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes. Elimina alguns postos de trabalho ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios (FERREIRA, 1997).

Foi o processo de destruição criativa que tornou obsoleta a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em favor do transistor, a régua de cálculo em favor da calculadora eletrônica, a locomotiva a vapor em favor da elétrica ou a diesel etc. Em todos esses casos e muitos outros, foi a criatividade dos empreendedores que substituiu um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, que executa melhor sua função. As vantagens para todos são

evidentes. Constantemente todos são beneficiados por bens e serviços melhores e mais acessíveis (DEGEN, 1989).

Com o processo de destruição criativa é que se desenvolve a capacidade de os países tornarem-se produtores, em quantidade suficiente e a preços cada vez mais acessíveis aos consumidores.

Para Schumpeter (1982), o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. Este empresário inovador é capaz de empreender um novo negócio, mesmo sem ser dono do capital.

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir. Os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Promovem o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades.

Embora os três elementos formem um todo, o terceiro pode ser descrito como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Chama-se de empreendimento à realização de combinações novas; chama-se de empresários (empreendedores) aos indivíduos cuja função é realizá-las. Esses conceitos são a um tempo mais amplo e mais restrito do que no uso comum. Mais amplos, porque em primeiro lugar chama-se de empresários (empreendedores) não apenas aos homens de negócios independentes em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem a função pela qual se definiu o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados dependentes de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial tiver outros fundamentos.

Schumpeter (1982) concorda com essa definição tradicional no ponto fundamental da distinção entre empresários e capitalistas, independentemente de os capitalistas serem vistos como proprietários de dinheiro, de direitos ao dinheiro, ou de bens materiais.

A verdadeira concorrência na economia está entre empresas inovadoras que geram novos produtos e que retiram do mercado produtos antigos. A dinâmica capitalista promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo. A destruição criativa é responsável pelo crescimento econômico de um país.

O empreendedorismo presencia grandes mudanças em velocidades alucinantes, envolvendo novas tecnologias e novas formas de comercialização. Assim sendo, a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico parece clara, principalmente quando a discussão centra-se na análise da quantidade de novos empreendimentos e nos empregos gerados (TAVARES; FIORI, 1997).

O empreendedor é fruto de um processo de desenvolvimento social. O empresário é uma pessoa que se fez dentro da sociedade. Possuidor de motivações endógenas, relativas à auto-realização e da vontade de colocar em prática seus conhecimentos, consegue transformar estas inquietações num empreendimento a partir de uma longa interação com pessoas, empresas e com o apoio relativo de instituições. Nessa interação encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora. Por trás de cada novo empreendimento, mais que um empreendedor individual encontra-se uma equipe empreendedora, em que distintas motivações e competências se articulam, para surgir uma nova firma (SINGER; SOUZA, 2000).

Torna-se evidente a importância de enxergar o empreendedorismo como resultado de um processo de desenvolvimento econômico, social e cultural, no qual a visão de um indivíduo isolado que desempenha ações empreendedoras seja substituídas pela realidade da cooperação de equipes de pessoas empreendedoras, econômica, social e culturalmente determinadas.

Visto por esse prisma o empresário é um ser coletivo, pois não realiza seus empreendimentos solitariamente. A ação empreendedora é, por um lado, fruto do desenvolvimento social; por outro lado, esta ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densas a rede de relações interempresariais.

Segundo Degen (1989),

Infelizmente, existem no Brasil duas correntes que inibem o processo de destruição criativa, que forma a riqueza do país. Uma é a estatização ou o excessivo controle sobre a atividade empreendedora, criando privilégios em benefício de minorias, como no caso da informática. A outra é o capitalismo selvagem, ou oligopolista, que se manifesta na sua forma mais negra, através da comercialização e abastecimento das nossas grandes cidades com produtos agrícolas. Tanto a estatização como o capitalismo selvagem, forçam a população a pagar mais caro por produtos menos eficientes. A ambição dos empreendedores em vencer todas as barreiras e dificuldades, inclusive todos os empecilhos estatizantes, no desenvolvimento de um empreendimento é decorrente da sua necessidade de realização.

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

2.1.3 Empreendedorismo na Perspectiva da Psicologia

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de encontrar-se. Psicologicamente as pessoas podem ser divididas em dois grandes grupos, de acordo com McClelland (1972): "uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo, e uma maioria que, na realidade, não se importa tanto assim". As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

A perspectiva psicológica se coloca abordando as atitudes, a personalidade e o comportamento. No que diz respeito às atitudes e ao comportamento, podem ser levantadas três dimensões:

- a dimensão da inovação, referindo-se à criatividade, ou seja, à capacidade de o indivíduo descobrir novas soluções para problemas e necessidades;

- a dimensão do risco, envolvendo a disposição de o indivíduo lançar-se em situações desconhecidas e perigosas;
- A dimensão da ação, concernente à perseverança, adaptabilidade e consciência, responsabilidade de assumir os fracassos (MORRIS et al., 1994, apud DOLABELA, 1997).

Assim, o "empreendedor" caracterizar-se-ia pelo seu comportamento pró-ativo, por sua disposição em arriscar-se, e sua perseverança e obstinação pelo que faz. Esse indivíduo capaz de lançar-se em direção ao desconhecido, vale-se de sua flexibilidade, criatividade e visão para aproveitar as oportunidades, condicionando o sucesso ou fracasso de seu negócio. Determinado por sua necessidade de realização e por sua disposição ao poder, o empreendedor acredita que é capaz de influenciar os fatos, de transformá-los e daí realizar um grande feito para a humanidade ou para os seus.

Bouchikhi (1993), citado por Dolabela, (1997), analisando a biografia de seis empresários de sucesso, concluiu que a principal característica da personalidade dos empreendedores é o voluntarismo. Eles sentem que podem controlar os fatos e são indivíduos especiais. Como consequência dessa orientação, os empreendedores demonstram notável determinação em suas ações e idéias. Cientes de que possuem um bom projeto ou idéia trabalham com afinco para realizá-los, aceitando e demonstrando habilidade para lidar com a incerteza ao iniciar novos projetos.

Esse autor ainda ressalta que os empreendedores possuem forte envolvimento com suas empresas, investindo toda a sua energia para fazê-las ter sucesso. Férias prolongadas, e até mesmo finais de semana não são prioritárias. Eles simplesmente não possuem necessidade exacerbada dessas prerrogativas, ao contrário, sentem prazer com sua atividade empreendedora.

Outra característica dos empreendedores de sucesso é a sua capacidade de detectar oportunidades ambientais antes dos outros e as traduzir em negócios de

sucesso. Eles criam mercados para novos produtos. Nesse sentido, o "empreendedor" personifica liberdade, criatividade e ação.

Vries (1985) também aponta as características acima como presentes nos empreendedores. Para esse autor: *"They convey a sense of purpose and, by doing so, convince others that they are where the action is"* (VRIES, 1985, apud DEGEN, 1989).

Todavia, Vries assinala que a tendência para ação faz com que os empreendedores, muitas vezes, ajam sem uma reflexão prévia, o que pode trazer sérias conseqüências para a empresa. Além disso, ele também chama a atenção para o lado negro do empreendedor. Isto é, existem facetas do comportamento e da personalidade desse indivíduo que podem obstar e dificultar a implementação dos processos inovadores.

O lado difícil de lidar do empreendedor se manifesta por sua exacerbada necessidade de controle e sua fantasia de grandiosidade, influência, poder e autoridade. Eles são obcecados com idéias, conceitos ou temas, possuindo sérias dificuldades de submeterem-se às autoridades. Isto é, os empreendedores não lidam bem com papéis de subordinação, sentindo muita dificuldade de trabalhar com os outros em situações estruturadas, a não ser que sejam os criadores das estruturas e os outros lhes deva obediência. Eles não suportam ficar à mercê de outras pessoas, ao contrário, gostam de submetê-las, e, quando são colocados em situação de subordinação, os conflitos são inevitáveis.

Além disso, também tendem a nutrir uma forte descrença do mundo, buscando precaver-se sempre de algum desastre. A tendência à ansiedade e à depressão estão, na maioria das vezes, presentes nos perfis empreendedores.

Dessa forma, Vries desmistifica a figura do empreendedor como herói, resgatando sua dimensão humana e apontando até mesmo para o seu lado doentio.

Nota-se, assim, que a perspectiva psicológica procura categorizar os indivíduos conforme suas motivações, comportamentos, atitudes e personalidades, não significando necessariamente que o "empreendedor" seja um empresário. Ademais pode haver inclusive empresários que não possuam as "características tipicamente empreendedoras"

e, além disso, essas características apresentam-se com diferentes graus de intensidade. É nesse ponto que se abre espaço para as diferenciações feitas entre os conceitos de empreendedor, empresário, administrador.

Em termos amplos, o empresário é o dirigente e executor dos fatores de produção no nível das empresas e busca desenvolver de forma sistemática o seu negócio. Esse empresário pode ou não ser um inovador, pode ou não ser criativo ou até mesmo sê-lo em diferentes graus e situações (PEREIRA, 1992).

A criatividade dos empreendedores de sucesso varia consideravelmente. Alguns implementam idéias radicais, alguns modificam e outros não mostram nenhuma originalidade (PEREIRA, 1992).

Cabe ressaltar que a capacidade de execução também varia entre os empreendedores e de que não há um perfil ideal de empreendedor. Além disso, os fatores culturais exercem influência decisiva no perfil empreendedor. Por exemplo, há uma tendência de os empreendedores japoneses enfatizarem a contribuição das outras pessoas no sucesso da empresa, diminuindo a importância central do empresário. Já os americanos e europeus são mais individualistas, valorizam mais o papel individual do empresário (ENRIQUEZ, 1997).

Na realidade existe uma grande variedade de motivos que levam as pessoas a se tornarem empreendedores. Alguns dos mais comuns são: vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos; necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traz benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Para cada um, os motivos são uma ponderação dos expostos, acrescidos de algumas particularidades próprias. Mas é importante observar que, aparentemente, a maioria das empresas de sucesso foi iniciada por homens ou mulheres motivados pela vontade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos.

2.2 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

Schumpeter (1982) chama de empreendedor "aquele ser iluminado que é capaz de aproveitar as chances das mudanças tecnológicas e introduzir processos inovadores nos mercados". Homens que promoveram mudanças consideráveis com suas inovações, a exemplo de Henry Ford, Graham Bell entre outros.

O empreendedor é aquele que tem um espírito livre e aventureiro, sendo capaz de gerar inovações tecnológicas, capaz de criar novos mercados, superar a concorrência e ser bem-sucedido nos negócios, assumindo os riscos do empreendimento. É o agente transformador da economia, o motor do crescimento. O empreendedor não se move pelo lucro. Antes, suas verdadeiras motivações estão no sonho, no desejo de conquistar, na alegria de criar, no entusiasmo para provar que é superior aos outros (SCHUMPETER, 1982).

Observa-se que a visão schumpeteriana incorpora à economia o papel dos empreendedores, no nível das inovações tecnológicas e do crédito bancário. É indispensável à idéia de um comportamento inovador que se criem condições favoráveis de mudança, para que a economia se desenvolva, com a geração de emprego e renda para a população.

As idéias de Schumpeter foram aproveitadas por McClelland na formulação da perspectiva psicológica do empreendedorismo e por Drucker na formulação da perspectiva da gestão do empreendedorismo. O resultado dos trabalhos desses estudiosos é o conjunto de conceitos atuais sobre o comportamento empreendedor, resultante de um processo de internalização dos hábitos de pensar e agir, acessível a todos os indivíduos, em qualquer cultura.

O empreendedor passa a ser um indivíduo pró-ativo, motivado, que acredita no que faz, gosta do que faz, está atento às oportunidades do mercado, é tolerante, flexível e perseverante. O empreendedor cria contextos adequados à realização de projetos, amplia constantemente seus relacionamentos e adota uma postura de aprendizado permanente. Não é necessário ser empresário para ser empreendedor.

Cada um pode ser empreendedor em suas atividades diárias, como aluno, professor, profissional liberal ou até mesmo empregado.

Entre os atributos fundamentais de um empreendedor está a capacidade de identificar, agarrar e buscar recursos para aproveitar uma oportunidade; ter coragem de assumir riscos; não ter medo de transformar seus sonhos em realidade; que seja auto-suficiente, identifique e aproveite oportunidades (LEITÃO e CARVALHO, 1999).

O empreendedor percebe o mercado de forma diferenciada, vê o que os outros não percebem, tem a motivação, e deve estar preparado e conhecer formas de análises do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber colocar a sorte a seu favor.

De acordo com Dornelas (2001), "quando as organizações crescem, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade".

É interessante observar que o empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que demanda tempo e requer experiência. Talvez esse seja um dos motivos que levam à falência empresas criadas por jovens entusiasmados, mas sem o devido preparo.

Assim sendo, empreendedorismo quer dizer pelo menos três coisas: a capacidade individual de empreender; o processo de iniciar e gerir empreendimentos e o movimento social do desenvolvimento do espírito empreendedor. Em outros termos, a capacidade de tomar a iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos. O conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações. Nesse sentido é que o empreendedorismo é uma disciplina a ser ensinada. Além de ser um movimento social para a criação de emprego e renda, que recebe o incentivo dos governos e instituições de diferentes tipos.

2.2.1 Dimensão Realização

A dimensão realização focaliza a disposição, capacidade e inclinação de o empreendedor tomar iniciativas, buscar e atingir padrões de excelência de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. Característica de pessoas que, entre outras coisas, mantêm maior controle de seu próprio comportamento, desempenham bem tarefas que dependem de habilidade, conceitos e confiança. Os indicadores dessa dimensão ou conjunto, para fins deste trabalho, são: busca de oportunidades, iniciativa, persistência, aceitação de risco e compromisso com o cumprimento das tarefas programadas.

McClelland (1972) é o principal autor a pesquisar sobre a necessidade de realização. Para esse autor, uma alta necessidade de realização levará a pessoa a ter melhor desempenho, quando a realização bem-sucedida for possível, especialmente em tarefas não-rotineiras. Para McClelland (1972, p.72), indivíduos com alta necessidade de realização são a espécie de pessoas que fixam para si próprias os padrões de realização, em vez de confiar em incentivos extrínsecos proporcionados pela situação, e procuram, mais arduamente e com maior êxito, alcançar os padrões que estabeleceram para si próprias.

A necessidade de realização é um conceito intrinsecamente relacionado à iniciativa e à persistência, que são dois indicadores para o conjunto de realização.

A aceitação de riscos ou a tendência a assumir riscos moderados é outra característica que compõe o conjunto de realização. Diversos autores (CARLAND et al., 1984; SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1972; PEACOCK, 2000; FILION, 2000) destacam a aceitação de riscos como diretamente ligada ao comportamento do empreendedor.

Essa maior propensão a assumir riscos está, em relação aos proprietários de pequenos negócios, condicionada às metas de cada um: o empreendedor tem como metas principais o lucro e o crescimento, enquanto o proprietário de pequeno negócio está orientado para as necessidades da família. Com relação aos gerentes,

a diferença de comportamento está condicionada à responsabilidade pela tomada de decisão final: os empreendedores assumem essa responsabilidade de forma individualizada e os gerentes, a decisão de maneira mais compartilhada.

A busca de oportunidades é outra característica que compõe o conjunto de realização e, segundo Stevenson e Gumpert (1985, p.50), é caracterizada por uma orientação para o mercado, ao invés da orientação para recursos, ou seja, o empreendedor está atento a mudanças ambientais que indiquem uma oportunidade para então buscar os recursos necessários para explorá-la. A mudança é percebida muito mais como oportunidade do que ameaça.

2.2.2 Dimensão Planejamento

A dimensão Planejamento inclui as habilidades relacionadas ao planejamento e ao gerenciamento de negócio, e são considerados como indicadores dessa dimensão o estabelecimento de metas, a busca de informações e planejamento e o acompanhamento sistemático.

Essa dimensão está ligada à capacidade de análise e formatação do negócio para a concretização da visão projetada pelo empreendedor. Para Fillion (1999, p.12), "o processo de criar e definir uma arquitetura de negócios baseia-se no espaço de mercado que deseja ocupar". Os empreendedores, diz esse autor, "definem tarefas a serem desempenhadas e, então identificam os recursos humanos necessários".

Conforme salienta Mintzberg (2001, p.231), a organização empreendedora possui uma estrutura simples, tendo pouco ou nenhum pessoal de *staff*, uma divisão mal definida, uma pequena hierarquia administrativa e faz pouco uso de procedimentos formais de planejamento. Em função dessa estrutura simples, a tomada de decisão é flexível, com alta concentração de poder, permitindo uma rápida reação. A formação de estratégias, normalmente é responsabilidade do empreendedor e o processo tende a ser altamente intuitivo, orientado para a procura agressiva de oportunidades.

O sucesso do planejamento e da estratégia, segundo esse autor, está intimamente ligado ao profundo conhecimento do negócio e ao envolvimento do empreendedor com a implementação da estratégia, o que, segundo Mintzberg (2001, p.235), possibilita "reformular o processo em andamento para adaptar a visão evolutiva, através de seu próprio processo de aprendizagem".

Visão semelhante é apresentada por Bhide (2001, p.241) ao afirmar que "uma abordagem analítica abrangente para o planejamento não se presta à maioria das empresas iniciantes". Isso ocorre, pois os empreendedores normalmente carecem de tempo e dinheiro para o desenvolvimento de planejamentos mais amplos.

Bhide (2001, p.242) destaca três elementos críticos da abordagem empreendedora: seleção rápida de oportunidades com o descarte de empreendimentos pouco ou nada promissores; análise de idéias, detendo-se nas mais importantes; e integração de ação e análise.

O processo de planejamento e gerenciamento do negócio, segundo Filion (1999, p.11), está relacionado a um processo visionário que tem como elementos básicos o entendimento do setor, a habilidade de identificar uma necessidade não satisfeita e a imaginação para refletir e selecionar um nicho a ser ocupado. Estes formam "o elemento central em torno do qual o empreendedor imagina e define o contexto organizacional necessário para se alcançar o fim desejado".

Filion (1999, p.14) evidencia, também, a função de monitoramento exercida pelos empreendedores. Por monitoração, o autor entende supervisionar ou observar desenvolvimentos, afirmando que "o objetivo não é controlar cada parte do sistema, mas monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final". Esse monitoramento, embora de caráter restrito, poderá ser exercido com a visão de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias.

2.2.3 Dimensão Poder

A dimensão poder está voltada para a capacidade de o empreendedor influenciar os resultados em benefício próprio. Os indicadores considerados são: estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. Neste item busca-se definir poder e sua relação com a influência no contexto do empreendedor.

As relações de poder sempre permearam todos os relacionamentos humanos, e, como afirma Krausz (1991, p.12), "os sistemas de poder sempre existiram e influenciaram a vida grupal e são parte inerente da experiência de cada ser humano". O poder é, na sua essência, um fenômeno subjetivo com repercussões em nível intrapessoal, interpessoal, grupal e social uma vez que seus benefícios ocorrem nas relações entre indivíduos.

Diferentes definições são encontradas na literatura para conceituar poder. Entre os autores mais destacados está Weber (1989) e seu estudo sobre poder e autoridade, que ressalta a imposição da vontade de uma pessoa sobre um grupo ou de um grupo sobre outro. McClelland (1972, p.211) também utilizou uma medida para poder e a caracterizou como uma preocupação com o controle dos meios que podem influenciar uma pessoa.

Para Morgan (1996, p.163), o poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos, pois ele influencia quem consegue o quê, quando e como. Esse mesmo autor coloca em evidência o enunciado de Dahl (apud MORGAN, 1996, p.163) que afirma que o poder "envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita".

Entre as definições apresentadas, destacam-se a influência e o relacionamento, como características comuns a todas elas, reforçando que o poder é uma forma de influência na relação entre dois ou mais atores. Essa capacidade de influenciar outros atores com os quais se mantém relação é uma das características do comportamento empreendedor; influência essa que pode se manifestar por um processo de liderança,

de motivação ou de um processo visionário, ou seja, o empreendedor utiliza sua capacidade de liderança para exercer com pessoas a sua volta uma influência positiva orientada para o desenvolvimento e a transformação.

2.2.4 Dimensão Inovação

A dimensão inovação subdivide-se em criatividade e inovação e encontra-se voltada para a capacidade do empreendedor de atuar de forma criativa e inovadora na busca por posições vantajosas de mercado. Conforme destacam Sendim et al. (2003, p.225), a importância da inovação está em contribuir "para a construção das vantagens competitivas necessárias a um posicionamento preferencial nos mercados, essencial para a sustentabilidade das empresas e das regiões onde elas atuam".

Por outro lado, o termo inovação é, muitas vezes, considerado sinônimo de criatividade, embora Alencar (1995, p.7) considere a criatividade como um componente da inovação, que engloba a concretização e a aplicação de novas idéias em uma organização, em resposta a situações-problema, transformando novas idéias em algo concreto, ou seja, a criatividade passa a ser um dos processos envolvidos na inovação.

Nesse sentido, Mota (1999, p.229) sugere que a inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica criatividade prévia, sem, entretanto, significar que o processo criativo anteceda sempre, numa lógica seqüencial, o processo de inovação. Assim, ainda conforme Mota (1999, p.229) essa inovação é vista como "o uso prático de uma descoberta ou invenção que provoca mudanças positivas na organização".

Mota (1999, p.235) julga que a introdução da inovação envolve um processo organizacional de mudanças e adaptações decorrentes das propriedades sistêmicas da organização, cujas etapas não podem ser previstas desde o início, e que, conseqüentemente, a inovação constitui de um processo interativo, racional e intuitivo.

Na conceituação de inovação, Silva e Oliveira (2003, p.366) diferenciam inovação radical da inovação incremental. Segundo esses autores, a inovação, de

forma geral, pode ser entendida como "a introdução de qualquer mudança ou melhoria em um produto ou processo". Dessa maneira, a inovação radical introduz um produto ou processo inteiramente novo e representa uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior. As inovações radicais são mais raras e podem originar novos padrões industriais, setoriais e mercadológicos, impactando também em redução de custos e aumento de qualidade.

2.3 ATITUDE EMPREENDEDORA

Atitudes são constatações, favoráveis ou desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Uma atitude é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento.

O plano cognitivo está relacionado ao conhecimento consciente de determinado fato. O componente afetivo corresponde ao segmento emocional ou sentimental de uma atitude. Finalmente, a vertente comportamental está relacionada à intenção de comportar-se de determinada maneira com relação a alguém, alguma coisa ou evento.

Atitude é racionalizar, sentir e externar. A atitude não é um processo exógeno. É algo interno, que deve ocorrer de dentro para fora. E entre a conscientização e a ação, necessariamente deverá estar presente o sentimento como elo. Ou você sente, ou não muda (VIEIRA; OLIVEIRA, 1999).

As atitudes devem estar alinhadas com a coerência, ou acabam gerando novos comportamentos. A tendência é buscar uma coerência racional em tudo o que se faz. É por isso que muitas vezes muda-se o que se diz ou busca-se argumentar até o limite para justificar uma determinada postura adotada. É um processo intrínseco. Se não houver coerência, não haverá paz na consciência e se buscará um estado de equilíbrio que poderá passar pelo auto-engano ou pela dissonância cognitiva.

Pessoas dotadas de uma atitude empreendedora, quer estejam à frente de seus negócios como proprietários, quer como acionistas ou colaboradores, têm por princípio uma grande capacidade de iniciativa. Seja um problema ou uma oportunidade,

tomam conhecimento dos fatos, sentem a necessidade de uma ação e assumem um comportamento pró-ativo para solucionar o litígio ou aproveitar a condição favorável.

Mas, as atitudes de um empreendedor devem basear-se em: estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e de eficiência; capacidade de correr riscos calculados; persistência; comprometimento; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (VIEIRA; OLIVEIRA, 1999).

As metas devem ser bem específicas, bem definidas e mensuráveis, devem ser capazes de estabelecer um levantamento de conquista, alcançável, algo possível, relevante e que traga satisfação pessoal, temporal a partir de um prazo preestabelecido.

A busca de informações é a obtenção de informações de clientes, fornecedores e concorrentes. É o estudo de como fabricar um produto ou fornecer um serviço com consulta especializada para obter assessoria técnica ou comercial (VIEIRA; OLIVEIRA, 1999).

Planejamento e monitoramento sistemáticos referem-se ao Planejamento dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos. Periodicamente fazer revisão dos planos levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais.

A busca de oportunidades e iniciativa constitui fazer as coisas antes do solicitado ou forçado pelas circunstâncias, expandindo os negócios, aproveitando oportunidades fora do comum.

A exigência de qualidade e de eficiência significa encontrar maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato. Agir de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência, desenvolvendo ou utilizando procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo e atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.

A capacidade de correr riscos calculados é avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente. Agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Desafios e riscos somente de caráter moderado.

A persistência é agir diante de um mesmo obstáculo, repetindo ou mudando de estratégia a fim de enfrentá-lo ou superá-lo. Assumir a responsabilidade para atingir metas e objetivos. Jamais confundir persistência e teimosia. Dentro de um estudo pode-se persistir em busca de objetivos, mas o teimoso, mesmo com informações desfavoráveis, continua a insistir em sua atitude imprudente (VIEIRA, 2005).

Comprometimento é fazer sacrifício para cumprir tarefa, esmerar-se em manter clientes satisfeitos.

Persuasão e rede de contatos utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, desenvolver e manter rede de contatos.

Independência e autoconfiança buscam autonomia, caminha com as próprias pernas, mantém ponto de vista mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores, pois, acredita na própria capacidade. A autoconfiança em demasia gera pré-potência tornando-se prejudicial ao ato empreendedor.

O empreendedor jamais deve cair na zona de conforto, ou seja, acomodado sem visão e nem iniciativa, estando sujeito a não alcançar os objetivos. Entrar antes no mercado, com grande idéia, não é garantia de sucesso. A primeira empresa sinaliza a existência de um mercado altamente convidativo, atraindo concorrentes que poderão dominá-lo. Precisa-se acima de tudo capacidade para levar adiante e obter o máximo de desempenho (VIEIRA, 2005).

O empreendedor deve estar ciente dos riscos e das oportunidades de cada negócio para que possa avaliar os resultados e ter parâmetros para corrigir a estratégia. O planejamento deve ser dividido por etapas para a melhor visualização do andamento dos negócios.

Dentre tantas características atribuídas à personalidade empreendedora estão as fortes necessidades de controle, independência e realização. Se comparados aos administradores, Mintzberg appud Stevenson e Gumpert (2000), sugeriram que existem grandes diferenças no procedimento de análise para tomada de decisões. Os administradores geralmente utilizam perguntas como, por exemplo: quais recursos eu tenho para controlar? Quais as estruturas de relacionamento de nossa

empresa com o mercado? Como poderei minimizar o impacto dos outros sobre meu desempenho? Qual oportunidade é mais apropriada? E outras que caracterizam a reação defensiva às ameaças. Já no caso dos empreendedores, as perguntas que surgem geralmente são: onde está a oportunidade? Como podemos aproveitá-la? De quais recursos necessitamos? Como conseguir o controle sobre eles e qual é a melhor estrutura? Mostrando assim a preocupação em perseguir as oportunidades, constantemente sincronizados com as mudanças ambientais. As ações dos empreendedores tendem a ser revolucionárias ao passo que as dos administradores tendem a ser evolucionárias.

Recorrendo à escola cognitiva, Busenitz e Barney, appud Mintzberg (2000), concluíram que os empreendedores tendem ao excesso de confiança e à generalização a partir de poucas características ou observações, nas tomadas de decisões. Esta particularidade proporciona muitas vezes alguns benefícios, uma vez que as oportunidades podem aparecer repentinamente exigindo agilidade por parte dos empreendedores.

Mintzberg (2000) aponta algumas características do empreendedor ou empresa empreendedora, quanto à geração de estratégias, a saber:

- a geração de estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades, deixando a solução de problemas como item secundário nas prioridades;
- o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. A visão substitui o plano esquemático, muito comum nas organizações tradicionais;
- a geração de estratégia é caracterizada por avanços para frente, nas condições de incerteza, pois o empreendedor acredita que nos ambientes de incertezas poderá auferir melhores ganhos;
- a meta dominante é o crescimento, uma vez que os empreendedores são motivados pela realização.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os aspectos relacionados ao delineamento da pesquisa e a especificação do problema da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada entre proprietários e gerentes das empresas metalúrgicas de pequeno e médio porte na área de prestação de serviços e fabricantes de máquinas e equipamentos. O setor metalúrgico caracteriza-se por uma grande quantidade de empresas de diferentes portes. Este setor engloba desde pequenas empresas fabricantes de componentes mecânicos até empresas de médio porte fabricantes de máquinas e equipamentos e prestadoras de serviços com no máximo até 150 funcionários.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) diferencia o porte da empresa em função do setor em que atua: indústria, comércio e serviço e do número de empregados. O quadro 2 apresenta os parâmetros para determinação do porte da empresa.

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS POR SETOR
ME (Microempresa)	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviços até 09 empregados
PE (Pequena Empresa)	Na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviços até 10 a 49 empregados
MDE (Média Empresa)	Na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviços até 50 a 99 empregados
GE (Grande Empresa)	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviços mais de 99 empregados

FONTE: SEBRAE (2003)

A metodologia caracteriza-se por uma pesquisa de campo, descritiva, buscando fatos que representem a realidade do grupo estudado utilizando técnicas de pesquisa do tipo Survey, que, segundo Günther (1999, p.231), "assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla". Os dados levantados são do tipo quantitativo.

Foi aplicado um questionário estruturado, utilizando escala Likert de atitude, que, segundo Pasquali (1999, p.120), é empregada para verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressam algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto. Os dados foram tratados estatisticamente.

Ver Anexo 1 para o instrumento utilizado.

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DA VARIÁVEL

Atitude empreendedora

- DC: Atitude empreendedora é um sentimento favorável em relação ao aproveitamento de uma oportunidade de negócio, baseado no conhecimento, na necessidade de ação e no comportamento pró-ativo (VIEIRA; OLIVEIRA, 1999).
- DO: Pontuação obtida nas totalizações das respostas dadas aos 36 itens do instrumento de pesquisa, podendo variar entre 36 e 360.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A pesquisa neste estudo se concentra nas áreas industriais de prestação de serviços e fabricantes de máquinas e equipamentos. Foram retiradas deste universo somente as empresas caracterizadas como metalúrgicas de pequeno e médio porte compostas por proprietários e gerentes distribuídas dentro do Estado do Paraná. Foi dividido em dois setores de negócios sendo um a prestação de serviços e outro as empresas fabricantes de máquinas ou equipamentos, totalizando 151 empresas prestadoras de serviços e 162 empresas fabricantes de produtos. Os tamanhos das empresas pesquisadas estão entre 15 e 150 funcionários. Foram escolhidas as empresas prestadoras de serviços e fabricantes de equipamentos porque representam empresas ligadas ao ramo metalúrgico, de acordo com os dados do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. O Anexo 2 mostra a relação das empresas escolhidas.

Tendo como objetivo analisar a atitude empreendedora dos dirigentes das empresas metalúrgicas do Estado do Paraná, os dados foram coletados com base em uma amostra por adesão.

3.4 INSTRUMENTO DE MEDIDA

O instrumento de medida para a realização desta pesquisa foi um questionário desenvolvido por Lopez Jr. (2005), estruturado com vários itens ligados ao fenômeno que se deseja observar e que, segundo Richardson (1999, p.190), é utilizado para medir diversos fenômenos atitudinais.

Para elaboração dos itens, Lopez Jr. (2005) considerou os dez seguintes critérios propostos por Pasquali (1999, p.48):

- Comportamental: segundo esse critério, cada item deve expressar um comportamento, não uma abstração ou construto;
- Objetividade ou desejabilidade ou preferência: segundo esse critério, para escalas de atitude, os itens devem cobrir comportamentos desejáveis;
- Simplicidade: segundo esse critério, cada item deve expressar uma única idéia;
- Clareza: segundo esse critério, os itens devem ser inteligíveis até para os estratos mais baixos da população-alvo;
- Relevância: segundo esse critério, a expressão deve ser consistente com o traço (atributo, fator, propriedade psicológica) definido e com as outras frases que cobrem o mesmo atributo;
- Precisão: o item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo;
- Variedade: esse critério sugere a variação na linguagem utilizada, visando não confundir as frases e dificultar a diferenciação das mesmas pelos respondentes;
- Modalidade: segundo esse critério, não se deve formular itens como expressões extremadas;

- Tipicidade: segundo esse critério, as frases devem ser formadas com expressões condizentes com o atributo;
- Credibilidade: segundo esse critério, os itens devem ser formulados de modo que não pareça ridículo, despropositado ou infantil.

Os itens foram divididos em quatro grandes dimensões ou conjuntos que são: realização, planejamento, inovação e poder. A dimensão realização está relacionada à propensão de o empreendedor tomar iniciativas, a persistir na busca de resultados e ao estabelecimento de padrões de desempenho. Nesta dimensão são mensuradas as seguintes atitudes: busca de oportunidades, iniciativa, persistência, aceitação de riscos e comprometimento. A dimensão Planejamento trata de questões associadas à análise, diagnóstico planejamento e gerenciamento do negócio. Esta dimensão é subdividida em: estabelecimento de metas, busca de informação, planejamento e monitoramento. A dimensão Inovação se refere ao processo de mudanças e adaptações utilizadas pelos dirigentes na obtenção de vantagens competitivas e é subdividida em: criatividade e inovação. A última dimensão é a do poder, que está voltada a aspectos do exercício da liderança e da motivação, sendo subdividida em: estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. O quadro 3 sintetiza a estrutura do instrumento.

QUADRO 3 - DIMENSÕES E INDICADORES DAS ATITUDES EMPREENDEDORAS

DIMENSÃO	INDICADORES
Realização	Busca de oportunidades/iniciativa
	Persistência
	Aceitação de riscos
	Comprometimento
Planejamento	Estabelecimento de metas
	Busca de informações
	Planejamento e monitoramento
Poder	Estabelecimento de redes de contato
	Persuasão
	Liderança
	Independência
	Autoconfiança
Inovação	Criatividade
	Inovação

FONTE: Adaptado de Lopez Jr. (2005)

O instrumento final totalizou trinta e seis itens utilizando uma escala Likert de 10 pontos (0 - nunca a 10 - freqüentemente). Essa escala foi utilizada em função de sua melhor adequação à população estudada e pelo fato de a escala de dez pontos ser culturalmente mais adequada para o contexto brasileiro. Os itens foram assim distribuídos: treze na dimensão Planejamento, nove da de Realização, oito em Poder e seis em Inovação, conforme o quadro 4.

QUADRO 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS ITENS SEGUNDO SUAS DIMENSÕES

DIMENSÃO	ITENS
Realização	2,4,8,13,17,18,20,27,30
Planejamento	3,5,6,9,12,15,16,19,22,29,32,33,34
Poder	7,10,14,24,25,26,35,36
Inovação	1,11,21,23,28,31

FONTE: Adaptado pelo autor

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de questionário enviado diretamente aos proprietários e gerentes das empresas via mala direta e internet. O questionário continha instruções para preenchimento e os itens a serem respondidos com os dados do pesquisado para eventuais dúvidas e observações.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados com a utilização do software Microsoft Excel versão 2003.

Foi utilizada estatística descritiva para análise dos dados. A média e a moda dos itens foram adotadas como indicadores para verificação das atitudes empreendedoras da amostra estudada. O desvio padrão foi adotado como critério para separação de atitudes empreendedoras mais homogêneas e menos homogêneas no grupo estudado.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como a amostra não foi aleatória, os resultados deste estudo não podem ser extrapolados para a população de empresas metalúrgicas em geral. Além disso, o pequeno tamanho da amostra impediu a realização de testes de análise fatorial e validação estatística da escala. Dessa forma assumiu-se que o instrumento de medida utilizado nesta pesquisa reproduziu os resultados de Lopez Jr. (2005).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados do estudo. Para cumprir o objetivo de identificar a atitude empreendedora dos dirigentes das empresas metalúrgicas do Estado do Paraná, discute-se o valor das médias, desvio padrão, mínimo, máximo e moda.

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Na tabela 2 são apresentados os resultados referentes à atitude empreendedora dos proprietários e gerentes. Os respondentes avaliaram 36 afirmativas associadas a uma escala do tipo Likert de 10 pontos (1 - Nunca a 10 - Frequentemente), que objetiva medir com que frequência o respondente adota cada uma das atitudes descritas nas questões.

Foram considerados desvios-padrão altos aqueles que ultrapassaram o valor máximo de 1,88, conforme definido pela metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). A seguir são apresentados a tabela de resultados descritivos e comentários mais específicos em relação a estes resultados.

TABELA 2 - RESULTADOS – ATITUDE EMPREENDEDORA DOS DIRIGENTES

continua

ITENS		RESULTADOS						
		Casos Válidos	Casos Omissos	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
36	Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	32	0	10	6	10	9,06	1,08
10	Confio na minha capacidade de superar desafios .	32	0	10	5	10	9,03	1,09
21	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	32	0	10	6	10	8,84	1,25
34	Calculo os riscos antes de novos investimentos.	32	0	10	3	10	8,84	1,57
08	Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	32	0	8	6	10	8,78	1,07
24	Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	32	0	8	7	10	8,69	1,00
35	Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	32	0	10	6	10	8,66	1,41
06	Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	32	0	8	6	10	8,63	1,04
07	Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	32	0	8	6	10	8,56	1,11
16	Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	32	0	8	6	10	8,38	1,36

TABELA 2 - RESULTADOS – ATITUDE EMPREENDEDORA DOS DIRIGENTES

		RESULTADOS							conclusão
ITENS		Casos Válidos	Casos Omissos	Moda	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	
27	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	32	0	10	6	10	8,38	1,45	
20	Renovo meus esforços para superar obstáculos.	32	0	8	5	10	8,34	1,31	
28	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	32	0	7	6	10	8,31	1,20	
01	Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.	32	0	8	5	10	8,25	1,48	
22	Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	32	0	10	5	10	8,25	1,74	
31	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.	32	0	9	5	10	8,22	1,52	
33	Costumo calcular o risco envolvido pelas circunstâncias.	32	0	8	5	10	8,22	1,29	
03	Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	32	0	7	3	10	8,19	1,60	
15	Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	32	0	8	4	10	8,19	1,42	
26	Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	32	0	8	5	10	8,19	1,47	
11	Busco novas maneiras de realizar tarefas.	32	0	7	6	10	8,06	1,22	
25	Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	32	0	10	4	10	8,03	1,98	
13	Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos.	32	0	10	5	10	8,00	1,59	
19	Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	32	0	8	5	10	8,00	1,39	
02	Exploro novas oportunidades de negócios.	32	0	8	3	10	7,91	1,71	
09	Busco obter informações sobre possíveis clientes.	32	0	7	4	10	7,78	1,70	
12	Faço projeções claras para o futuro de meu negócio.	32	0	7	5	10	7,75	1,24	
32	Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	32	0	10	3	10	7,75	2,03	
29	Defino continuamente objetivos de curto prazo	32	0	6	4	10	7,66	1,66	
23	Procuro criar novos serviços.	32	0	6	3	10	7,53	1,83	
30	Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	32	0	6	5	10	7,50	1,37	
18	Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	32	0	8	4	10	7,34	1,45	
17	Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	32	0	7	5	10	7,31	1,47	
14	Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas.	32	0	8	1	10	7,25	1,85	
04	Assumo riscos para expandir meu negócio.	32	0	7	3	9	6,97	1,26	
05	Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	32	0	6	2	9	6,63	1,52	
Total	Atitude Empreendedora	32	0	292	198	346	291,47	24,39	

FONTE: Adaptado pelo autor

O perfil dos empreendedores que responderam a pesquisa não foi avaliado pela falta de preenchimento dos campos relativos aos dados pessoais dos respondentes. As médias variaram de 6,63 a 9,06, o que indica que os proprietários e gerentes adotam com freqüência as atitudes descritas nas questões. Estes resultados correspondem a 66,3% e 90,6% do valor máximo da escala. Usualmente uma medida que ultrapassa dois terços do resultado possível é considerada

significativa em termos estatísticos. Os valores da Moda confirmam tal afirmação, já que todos os itens apresentaram valores nos quatro pontos mais altos da escala, sendo que 36% (10 itens) dos itens apresentaram Moda igual a 10.

As médias mais altas referem-se aos itens 36 (M=9,06; DP=1,08), 10 (M=9,03; DP=1,09), 21 (M=8,84; DP=1,25), 34 (M=8,84; DP=1,57) e 08 (M=8,78; DP=1,07) que avaliam, respectivamente, as atitudes quanto: motiva a participação de funcionários para solução de problemas; capacidade de superar desafios; soluções para atender às necessidades de clientes; riscos de novos investimentos e responsabilidade pela conclusão de trabalhos dentro dos prazos estabelecidos. Os itens 36 e 10 apresentam médias muito próximas seguidos de desvios padrão também próximos, o que indica que as freqüências apresentadas nestes itens são quase semelhantes. Para estes dois itens os desvios padrões indicam também que a amostra é homogênea no que diz respeito a estas duas atitudes.

Os itens que apresentaram avaliações mais baixas referem-se a definir metas de longo prazo, claras e específicas (item 05, M=6,63; DP=1,52); ao fato de assumir riscos para expandir negócios (item 04, M=6,97; DP=1,26); a utilizar estratégias deliberadas para influenciar pessoas (item 14, M=7,25; DP=1,85); a fazer sacrifícios pessoais para concluir tarefas (item 17, M=7,31; DP=1,47) e a manter objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente (item 18, M=7,34; DP=1,45). Estes números indicam que os proprietários e gerentes apresentam tais atitudes com menos freqüência que as demais descrições. Os desvios padrões associados às avaliações mais baixas foram altos, o que indica discordância entre os participantes da pesquisa.

A média da atitude empreendedora total foi de 291,47, equivalente 81% do total possível. A moda foi de 292, o mínimo foi igual a 298 e o máximo igual 346. Estes valores confirmam que no conjunto a amostra estudada apresenta com freqüência uma atitude empreendedora.

4.2 ANÁLISES DAS DIMENSÕES DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo levando-se em consideração as dimensões que compõem o instrumento de medida da atitude empreendedora. Nesta análise, para cada um dos itens foi calculada a média das respostas, e como indicador geral, calculou-se a média das médias.

A dimensão de maior indicador geral foi a do poder. Em segundo lugar, veio a dimensão inovação, seguida pela dimensão planejamento. O menor indicador geral foi associado à dimensão realização. A seguir apresentam-se os dados e as análises para cada uma das dimensões.

4.2.1 Dimensão Poder

Entendida aqui como a capacidade do empreendedor de influenciar os resultados em benefício próprio, foram considerados: redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. As perguntas abaixo buscaram identificar poder e sua relação com a influência no contexto do empreendedor.

Perguntas	7	10	14	24	25	26	35	36	Indicador
Média	8,6	9,0	7,3	8,7	8,0	8,2	8,7	9,1	8,45

Nas respostas obtidas junto às empresas foi possível identificar uma forte predominância do uso do poder nas atitudes empreendedoras, sendo que a média apurada no total das perguntas para o item ficou na escala de 8,45.

A pesquisa apresentou um intervalo para as opções de respostas que varia de 0 a 10, sendo o nível máximo diretamente proporcional à importância dada ao item. Foi percebido que a dimensão poder está fortemente relacionada à atitude empreendedora, com destaque para o abordado nas questões referentes ao item 36, que aparece com maior destaque, refletindo o estímulo à participação dos funcionários na solução de problemas. O item 10, em que o empreendedor demonstra autoconfiança

na capacidade para superar desafios, foi a segunda maior média. Os itens 24 e 35, que mostram que o empreendedor é um indivíduo que assume responsabilidades na solução dos problemas que porventura possam prejudicar seus negócios e que desvendam que o empreendedor procura o estímulo ao trabalho em equipe entre os funcionários, também tiveram influências significativas nesta dimensão.

A pesquisa mostrou que a dimensão poder no indivíduo empreendedor tem destaque com autoconfiança, responsabilidade, envolvimento e estímulo do trabalho em equipe. Isto corrobora com a afirmativa de McClelland (1972), que caracterizou a preocupação com o controle dos meios como uma medida de poder pelo indivíduo empreendedor. Já em Krausz (1991) encontra-se que o poder permeia todos os relacionamentos e influencia a vida grupal, é um fenômeno subjetivo que ocorre nas relações entre indivíduos. E Morgan (1996) afirma que o poder pode ser representado pela habilidade que o empreendedor possui para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa, que de outra forma não seria feita.

4.2.2 Dimensão Inovação

Se o produto ou processo apresentado for algo inédito é denominado inovação radical e se o apresentado for apenas aperfeiçoamento do que fora descoberto anteriormente então a literatura trata como inovação incremental. O empreendedor usa sua capacidade de criatividade para inovar na busca pelas posições vantajosas no mercado, isto é, os ganhos adicionais provocados pela situação de monopólio de curto prazo quando de uma inovação que constrói vantagens competitivas perante os demais *players* no mercado. Com seis questões aplicadas com a finalidade de verificar o quanto a dimensão inovação influencia no comportamento empreendedor, o resultado obtido foi o seguinte:

Perguntas	1	11	21	23	28	31	Indicador
Média	8,3	8,1	8,8	7,5	8,3	8,2	8,2

A média geral ficou com 8,2, isto é, um índice bastante elevado se for considerado que no questionário aplicado as opções de resposta são para opção máxima em 10,0. Dentre as perguntas que apresentam destaque com média acima de 8,2 está a 21, que trata da busca de novas soluções para atender à demanda dos clientes. Evidencia-se, portanto, que a inovação neste caso é puxada pela demanda, pois o empreendedor procura inovar a partir do momento em que o mercado apresenta tal necessidade. Já nas questões 1 e 28 observa-se que a amostra evidenciou alta preocupação com a implementação e o desenvolvimento de novas idéias como ferramenta de melhoria da qualidade e solução de problemas. Com valor igual ao da média, o item 31 sugere que o empreendedor procura inovar criando novas rotinas visando ao melhor desempenho nos negócios. Neste caso predominam as inovações incrementais, o que significa que para garantir a perenidade dos negócios ele busca inovar.

A pesquisa mostrou o que muitos autores já citam de longa data, ou seja, conforme Moa (1999), a inovação envolve mudanças e adaptações, cujas etapas vão surgindo da interatividade e da intuição num processo racional do indivíduo empreendedor. Para Silva e Oliveira (2003), a inovação é entendida como a mudança em produto ou processo; ser for para aperfeiçoamento será classificada como inovação incremental e se provocar rupturas com as rotinas existentes é classificada como radical, podendo inclusive originar novos padrões mercadológicos, redução dos custos, ganhos de qualidade e outros.

4.2.3 Dimensão Planejamento

O acompanhamento sistemático de acordo com as habilidades do gestor constitui num item fundamental para um empreendimento de sucesso. Este item da pesquisa tem como proposição o levantamento dos indicadores referentes às habilidades que os gestores possuem para lidar com a busca de informações, estabelecimento de metas e o acompanhamento sistemático. Alguns autores afirmam que a dimensão

planejamento está fortemente vinculada com a capacidade de o empreendedor concretizar sua visão, suas percepções com relação ao ambiente no presente e no futuro próximo.

A pesquisa desvendou uma forte presença deste item nas ações empreendedoras dos gestores nas empresas metalúrgicas do Estado do Paraná, a saber:

Perguntas	3	5	6	9	12	15	16	19	22	29	32	33	34	Indicador
Média	8,2	6,6	8,6	7,8	7,8	8,2	8,4	8,0	8,3	7,7	7,8	8,2	8,8	8,03

A média geral ficou na casa de 8,03, o que representa um índice bastante elevado para um questionário com opções de respostas de 0 a 10, sendo a representatividade do item diretamente proporcional ao número crescente apresentado como resposta.

Na questão 34, que indica a preocupação com riscos, a média da amostra foi igual a 8,8, a mais significativa neste conjunto. Mostra também que na dimensão planejamento os empreendedores procuram dimensionar seu capital, equacionando os riscos inerentes ao novo negócio ou tarefa.

Em segundo lugar, com média de 8,6, está o item referente à preocupação com padrões de qualidade na execução dos trabalhos (Item 6). O item 16 também foi significativo nessa dimensão, com média de 8,4, e representa a preocupação dos empreendedores com o monitoramento de informações sobre o negócio.

Na questão 22, referente ao planejamento e subdivisões de tarefas, apareceu o quarto maior índice, que foi 8,3, indicando assim que a maioria das empresas mantém um macroplanejamento das tarefas a serem executadas, sendo que estas são subdivididas de acordo com o seu tamanho. Isto é característica marcante das ações de estabelecimento de metas e acompanhamento sistemático.

A questão 5, que trata do planejamento de longo prazo com metas claras e específicas, foi a que recebeu o menor índice. Esses números corroboram com o que afirma Mintzberg (2001), quando coloca que a formação de estratégia para o empreendedor normalmente tende a ser intuitiva, orientada pela procura de oportu-

nidades, pois constantemente o planejamento será revisto para ser adaptado à visão evolutiva do indivíduo empreendedor, fruto de seu processo de aprendizagem e aperfeiçoamento dos processos.

4.2.4 Dimensão Realização

Das questões aplicadas no questionário desta pesquisa, foram elaboradas nove com a finalidade de identificar as características presentes no indivíduo empreendedor, que dá conta da explicação da dimensão realização. As questões seguintes mostram a média para cada questão, bem como uma média geral do item:

Perguntas	2	4	8	13	17	18	20	27	30	Indicador
Média	7,9	7,0	8,8	8,0	7,3	7,3	8,3	8,4	7,5	7,83

A questão 8, com índice acima dos demais, é a que identifica a preocupação e responsabilidade do empreendedor na conclusão dos trabalhos e no cumprimento dos prazos previamente assumidos em contrato. Já a questão 27, segundo maior índice, identifica a predisposição para evidenciar esforços extras visando concluir as tarefas programadas. Estas duas questões identificam o empreendedor nas empresas metalúrgicas do Paraná como um indivíduo altamente comprometido com os prazos previamente assumidos, podendo, para tanto, realizar esforços extras para honrar seus compromissos.

4.3 COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS NA PESQUISA COM AQUELAS ENCONTRADAS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Foram consideradas da pesquisa aquelas atitudes com frequência média acima de 7,00, o que significa predominância na atitude empreendedora dos entrevistados. Levando em consideração as características citadas na bibliografia, foram agrupadas de acordo com sua correspondência e apresentadas no quadro 5 a seguir:

QUADRO 5 - A PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES PESQUISADOS *VERSUS* BASE TEÓRICA

CARACTERÍSTICA	BASE TEÓRICA	MÉDIA
Participação dos Funcionários	Hornsby et al. (2005) e Fillion (2000).	9,06
Busca de Novas Soluções	Stewart et al. (2002), Carland et al. (1998), Buttner e Gyskiewicz (1993), Kreiser et al. (2002), Chell apud Allinson et al. (2000b) e Cromie (2000)	8,84
Propensão ao Risco Calculado	Stewart et al. (2002), Carland et al. (1998), Kreiser et al. (2002), Cromie (2000) Fillion (2000).	8,84
Responsabilidade	Maurer et al. (1999) e Fillion (2000)	8,69
Estimulo ao Espírito de Equipe	Hornsby et al. (2005) e Fillion (2000).	8,66
Controle	Vazquez et al. (2000), cromie (2000), Fillion (1999).	8,63
Relacionamento	Hornsby et al. (2005), Fillion (2000)	8,56
Busca de Informação	Buttner e Gyskiewicz (1993), Fillion (1999).	8,25
Mudança de Estratégia	Buttner e Gyskiewicz (1993), Fillion (1999).	8,19
Confiança na Competência	Cromie (2000)	8,19
Novas Oportunidades	Allinson et al (2000a)	7,91
Projeções do Futuro	Allinson et al. (2000b), Fillion (2000).	7,75
Pró-atividade	Maurer et al. (1999), Kreiser et al (2002), Chell apud Allinson et al. (2000b)	7,75
Perseverança / Motivação	Stewart et al. (2002), Carland et al. (1998).	7,34

FONTE: Adaptado pelo autor

O quadro acima indica que a atitude empreendedora voltada para a inovação teve média muito elevada, assim como foi a mais citada na revisão bibliográfica, evidenciando que organizações ou indivíduos empreendedores são movidos pela inovação. A disposição para correr riscos foi bastante citada na revisão bibliográfica e apareceu com média de 8,84 na pesquisa realizada para este trabalho.

Em resumo, a atividade empreendedora requer a disposição para correr riscos e inovação, que por sua vez podem ser associadas com as demais características citadas no trabalho visando ao crescimento da organização e ao desenvolvimento da região.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS COM O ESTUDO DE LOPEZ JR. (2005)

Para esta comparação foram usadas as doze atitudes de maiores médias nos dois estudos. Em primeiro lugar comparou-se cada atitude individualmente. Em um segundo momento fez-se a comparação dos resultados em relação às quatro dimensões da atitude empreendedora.

Na tabela 3 apresentam-se as atitudes empreendedoras dos dois estudos com suas respectivas médias e dimensão associada.

TABELA 3 - COMPARAÇÃO DAS ATITUDES EMPREENDEDORAS COM O ESTUDO DE LOPEZ JR. (2005)

RESULTADOS DO ESTUDO			RESULTADOS LOPEZ JR. (2005)		
Atitude	Média	Dimensão	Atitude	Média	Dimensão
Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	9,06	Poder	Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	8,88	Realização
Confio na minha capacidade de superar desafios.	9,03	Poder	Confio na minha capacidade de superar desafios.	8,75	Poder
Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	8,84	Inovação	Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	8,72	Poder
Calculo os riscos antes de novos investimentos.	8,84	Planejamento	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	8,69	Inovação
Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	8,78	Realização	Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	8,67	Realização
Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	8,69	Poder	Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos.	8,49	Planejamento
Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	8,66	Poder	Renovo meus esforços para superar obstáculos.	8,46	Realização
Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	8,63	Planejamento	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	8,44	Realização
Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	8,56	Poder	Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	8,44	Poder
Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	8,38	Planejamento	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	8,38	Inovação
Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	8,38	Realização	Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	8,37	Poder
Renovo meus esforços para superar obstáculos.	8,34	Realização	Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	8,34	Planejamento

FONTE: Adaptado pelo autor

No conjunto das doze atitudes de maiores médias houve semelhança entre os dois estudos em sete atitudes. Estas foram:

- Item 8 - Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados
- Item 10 - Confio na minha capacidade de superar desafios
- Item 16 - Busco informações sobre meu ramo de negócios em diferentes fontes
- Item 20 - Renovo meus esforços para superar obstáculos
- Item 21 - Busco novas soluções para atender às necessidades de clientes
- Item 24 - Assumo a responsabilidade para a resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio
- Item 27 - Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas

Considerando-se esses itens comuns aos dois estudos, observa-se que a dimensão realização está representada por três itens (08, 20 e 27), a dimensão poder tem dois itens na lista que são (10 e 24), e as dimensões inovação e planejamento contribuem com um item cada uma, 21 e 16, respectivamente.

A dimensão realização é consistente com boa parte da literatura que comenta sobre a importância da necessidade da realização no comportamento empreendedor.

Ao agrupar-se as doze dimensões mais significativas em relação as dimensões da atitude empreendedora, percebe-se que neste estudo a dimensão poder tem cinco itens, as dimensões de planejamento e realização contam com três itens cada uma e a dimensão inovação com apenas um item.

No estudo Lopez Jr. (2005) há uma distribuição diferente. As dimensões de poder e realização estão representadas por quatro itens enquanto planejamento e inovação com dois itens cada. O que se pode observar nesta análise é que nos dois estudos, realizados em contextos de negócios diferentes, as quatro dimensões da atitude empreendedora estão presentes nos itens mais significativos. Este resultado reforça a possibilidade de utilizar o instrumento desenvolvido por Lopez Jr. (2005) na descrição de atitude empreendedora em geral.

5 CONCLUSÃO

Ao comparar as características citadas na revisão bibliográfica com aquelas investigadas neste trabalho tem-se que inovação é a característica citada pela metade dos autores incluídos na revisão. Na pesquisa de campo encontra-se uma média de 8,84 para a característica inovação, confirmando o encontrado na revisão bibliográfica em que a atividade empreendedora, seja dos gerentes, seja dos proprietários, é caracterizada, dentre tantas citações, como as ações voltadas para criar produtos ou processos, provocando assim a descontinuidade com o tradicional.

A atitude empreendedora foi confirmada nesta pesquisa quando foram comparadas outras características, como, por exemplo, o planejamento e a necessidade de realização, que apareceram em 35% dos autores pesquisados e tiveram média de 8,25 e 7,75, respectivamente. Neste ponto o estudo mostra que tanto os proprietários quanto os gerentes empreendedores são motivados pela necessidade de realização, apresentando atitude pró-ativa perante os desafios que o ambiente apresenta. Para os empreendedores, a atividade de planejamento também é característica bastante significativa, evidenciando o que foi visto na revisão bibliográfica, pois identificar objetivos, mapear as alternativas e escolher a mais apropriada são atitudes marcantes no comportamento empreendedor.

Outras características identificadas neste trabalho como as maiores médias apresentadas pelos gerentes e proprietários empreendedores foram participação e superação. Na revisão bibliográfica o trabalho participativo ou o envolvimento da equipe foram apresentados por apenas 20% dos trabalhos consultados e, no caso da atividade empreendedora como necessidade de superação nenhum dos autores consultados mencionou. Isso vai ao encontro do que apresentam alguns estudiosos do empreendedorismo que apontam o fato de que algumas variáveis como localização geográfica e cultura podem influenciar nas características dos empreendedores.

A perseverança na revisão bibliográfica é característica citada por apenas 20% dos autores. Neste estudo ela apresentou média de 7,34. Isso não quer dizer

que os empreendedores não sejam indivíduos perseverantes em seus objetivos; ao contrário, o número obtido na pesquisa de campo mostra um índice satisfatório para aceitar o encontrado na revisão bibliográfica de que os gerentes e proprietários empreendedores geralmente são indivíduos que não costumam desistir facilmente de seus objetivos.

No caso das médias mais elevadas para motivação e envolvimento dos funcionários na solução de problemas, a pesquisa corrobora com aquilo que foi identificado na revisão bibliográfica, pois uma das características apontadas pelos diversos pesquisadores é a necessidade de liderança e envolvimento dos demais funcionários em torno dos objetivos perseguidos pelo empreendedor. O mesmo acontece com a característica levantada por diversos trabalhos, que é a confiança que o empreendedor tem na sua capacidade para superar os desafios que o ambiente instável proporciona. Aqui ficou bastante evidente que o empreendedor é movido por desafios e que esta confiança que ele demonstra para seus comandados serve para suportar sua condição de liderança. Para a característica de buscar soluções novas e disposição para riscos moderados, a revisão bibliográfica também apresenta vários autores que apontaram a inovação como um dos principais diferenciais dos empreendedores, que por sua vez está diretamente associada à disposição dos riscos, o que na maioria das vezes é compensado pelos altos ganhos provenientes da novidade.

Conforme já visto na revisão bibliográfica, o empreendedor nem sempre estabelece metas de longo prazo com regras específicas, afinal ele prefere operar em ambientes instáveis, buscando as oportunidades para inovação e ganhos diferenciados. Para manter a condição de flexibilidade e adaptabilidade de suas ações ou ainda possíveis correções de rotas é que o empreendedor geralmente é indisposto a regras específicas no longo prazo. No caso das empresas menores tais regras estão na mente do empreendedor e vão sendo implementadas paulatinamente. No caso da questão número 04, a disposição para riscos aqui é no caso de expansão de

suas unidades de negócios e neste caso o empreendedor é bastante cauteloso, preferindo correr riscos moderados e devidamente calculados.

Em suma, os resultados deste estudo guiado pelos objetivos apresentados na introdução permitem afirmar que a atitude empreendedora no contexto industrial se assemelha à aquela encontrada no setor de varejo. Isto pode ser afirmado, considerando-se que neste estudo foram identificados e mensurados os fatores mais significativos da atitude empreendedora dos dirigentes de empresas metalúrgicas da amostra estudada.

Espera-se que os resultados sirvam para futuras informações sobre atitude empreendedora e também seja referência para outros estudos científicos. Em síntese, os dados encontrados na pesquisa, bem como a análise apresentada neste trabalho, dão conta dos objetivos iniciais e certamente serão de grande valia para trabalhos futuros, para orientação aos pequenos empresários já estabelecidos ou ainda para aqueles que ainda não despertaram para o empreendedorismo como alternativa econômica e principalmente de realização profissional.

Nesse sentido sugere-se a realização de trabalhos comparativos visando identificar semelhanças e diferenças nas atitudes empreendedoras de proprietários e gerentes de empresas. Pode-se esperar que estes dois tipos de populações apresentem atitudes empreendedoras diferenciadas em função das suas diferentes motivações. Um estudo comparativo entre empresas de pequeno e grande porte também pode ser desenvolvido como complementação a este estudo.

REFERÊNCIAS

- ALLINSON, C. W.; CHELL, E.; HAYES, J. Intuition and entrepreneurial behaviour. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2000.
- ARAÚJO FILHO, G. F. **A criatividade corporativa**. São Paulo: Ciência Moderna, 2003.
- BECHERER, C.; MAURER, G. J. The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents. **Journal of Small Business Management**, v.37, n.1, p.28-37, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BIDIGARAY, L. F. H. **Erros comuns nas empresas nacionais... e quanto deixam de ganhar**. 2.ed. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- BOSHOFF, A. B. Entrepreneurial attitudes: a distinction between two professional groups. **South African Journal of Business Manager**, 2004.
- BUTTNER, E. H.; GRYSKIEWICZ, N. Entrepreneurs' problem-solving styles: an empirical study. **Journal of Small Business Management**, v.31, n.1, Jan 1993.
- CROMIE, S. **Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence**. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.9, p.7-30, 2000.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DEPIERI, C. C. L. S. **Atitude empreendedora e cultura: um estudo em organizações brasileiras**. Brasília, 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília.
- DOLABELA, F. **A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Associados, 1997.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ENRIQUEZ, E. Os indivíduos presos na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.18-29, jan./ mar. 1997.
- ENTRIALGO, M; FERNANDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. J. **Characteristics of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence**. Taylor & Francis Ltda, 2000.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

- FERNANDES, B. K. **Estratégia em empreendimentos sociais**: uma comparação internacional de comunidades Emaús. Curitiba, 2007.
- FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **ERA Light**, São Paulo, v.7, n.3, p.2-7, 2000.
- GALLO, M.; RIBEIRO, V. S. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.
- GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e gênero: estudo com varejistas de materiais de Curitiba/Pr. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005., p.313-324.
- GIMENEZ, F. A. P.; SANTOS, B.S.; INÁCIO JR., E; TEIXEIRA, M. C. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviços de Maringá. In: EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p.339-351.
- GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM, 1999. p.231-258.
- HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KORNIJEZUK, F. B. S. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. Brasília, 2004. Dissertação (Mestrado) - UNB.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. **Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale**: A Multi-Country Analysis. E T & P: Baylor University, 2002.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. **A Model of Middle Level Managers' Entrepreneurial Behavior**. E T & P, Baylor University, 2005.
- LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **RAP**, Rio de Janeiro, v.33, n.4, p.25-46, jul./ago. 1999.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LOPEZ JR., G. S. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo**: criação de um instrumento de medida. Brasília, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília.
- MARTINS, J. C. **Empresas familiares**. São Paulo: GEPE, 1999.
- MARX, Karl. **O capital**. 7.ed. São Paulo: LTC, 1982.

- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MINTZBERG, H. Q. J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEREIRA, L. C. Bresser. Desenvolvimento econômico e o empresário. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.3, p.6-12, jul./ago. 1992.
- ROCK, S. **Gerir empresas familiares**. São Paulo: CETOP, 1997.
- SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.
- SINGER, P.; SOUZA, R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese a contemporaneidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005. p.134-146.
- STEWART JR., W. H. A Proclivity for Entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v.14, p.189-214, 1999.
- STEWART JR., W. H.; CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W.; WATSON, W. E.; SWEO. R. Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, 2003.
- TAVARES, M. C.; FIORI, J. L. **Poder e dinheiro**: uma economia política da globalização. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- TAYLOR, W. F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TELÓ, A. R. **Desenvolvimento organizacional**: planejamento financeiro em empresas familiares. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração II**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE MENSURAÇÃO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Estamos interessados em verificar a atitude empreendedora nos grupos estudados. Solicitamos sua colaboração respondendo a este instrumento. Responda cada item abaixo marcando em uma escala de 1 a 10, onde 1 = nunca e 10 = freqüentemente, a freqüência em que você adota cada uma das atitudes descritas nas questões.

Questões	Freqüência										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
01	Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02	Exploro novas oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03	Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04	Assumo riscos para expandir meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06	Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07	Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08	Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	Busco obter informações sobre possíveis clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Confio na minha capacidade de superar desafios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Busco novas maneiras de realizar tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Faço projeções claras para o futuro de meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Renovo meus esforços para superar obstáculos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Procuro criar novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Defino continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Costumo calcular o risco envolvido pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Calculo os riscos antes de novos investimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Há quantos anos trabalha na empresa:

Quantos anos têm a empresa:

Sexo:

Idade:

Função:

Formação:

ANEXO 2

LISTA DE EMPRESAS

Empresas		Localização
1	Aplan	Arapongas
2	Bontorim	Rio Branco do Sul
3	Metalúrgica Bucholz	Nova Santa Rosa
4	DDG Metalurgia	Pinhais
5	Engeplus	Maringá
6	Esmepal	Palotina
7	Faisão	Londrina
8	Femibra	Maringá
9	Imsulpar Indústria e Metalúrgica Sul Paraná Ltda.	Ponta Grossa
10	Martiaço Artefatos Metálicos	Colombo
11	Mboichini Indústria Metalúrgica Ltda	Cascavel
12	Metafa Estruturas Metálicas	Jandaia do Sul
13	AJJ	Marechal Cândido Rondon
14	Metalúrgica Hermes	Cascavel
15	Metalpon	Ponta Grossa
16	Metalúrgica São João	Toledo
17	Metalúrgica Saviski Indústria e Comércio	Prudentópolis
18	Metalúrgica Thor	Ponta Grossa
19	Montasa	Londrina
20	Seccional	Curitiba
21	Sefugal	Dois Vizinhos
22	Sonaex S/A	Curitiba
23	Sulfer	Chopininho
24	Towercom	Araucária
25	Altechna	Fazenda Rio Grande
26	Metalúrgica Alvorada	Arapongas
27	Serralheria do Bindio	Irati
28	Serralheria Canadá	Apucarana
29	Metalúrgica Continental	Maringá
30	MRG Portas e Janelas	Nova Esperança
31	Alumínio Incesal	Curitiba
32	Indústria e Comércio Esquadrias de Ferro Lapeana	Lapa
33	Vimetal	Dois Vizinhos
34	Metalúrgica Araxá	Agudos do Sul
35	Metalúrgica Continental	Maringá
36	Metalúrgica Gobbo	Ponta Grossa
37	Metocil	Toledo
38	Serralheria Art Nova	Londrina
39	Serralheria Maringá	Curitiba
40	CSM Calderaria Saneamento e Montagem Ltda.	Curitiba
41	Caldepar	Maringá
42	Metalúrgica San Francisco	Sertanópolis
43	Goudard Met. Deiv	São José dos Pinhais
44	Metalúrgica Pluma	Arapongas
45	Tanquelínea	Curitiba
46	Engenharia Industrial Técnica	Paiçandú
47	Andróide	Rolândia
48	Estrela	Pinhais

Empresas		Localização
49	Comperfil Ltda.	Maringá
50	Dairitsu	Curitiba
51	Fundição Carajás Ltda.	Paçandú
52	Metalúrgica Santiago	Paranavaí
53	Infratel	Pinhais
54	Indústria e Comércio Metalúrgica e Funilaria	Cianorte
55	Fafeman	Mandaguari
56	Serralheria Bom Jesus	Cornélio Procópio
57	Migfer Pré Moldados	Pato Branco
58	Metalus	São José dos Pinhais
59	Perfimar	Maringá
60	Pezente Madeiras	Francisco Beltrão
61	Piergo	Curitiba
62	Serralheria Schaus & Pereira	Colombo
63	Serralheria Demelon	Londrina
64	Unger & Cia	União da Vitória
65	Cinfer	Maringá
66	Linse	São José dos Pinhais
67	Maxi Micron	Araucária
68	Maxiprell	São José dos Pinhais
69	Trisure	Araucária
70	Latal	São José dos Pinhais
71	Metalgráfica Fênix	Campina Grande do Sul
72	Dall 'Onder & Cia Ltda.	Cascavel
73	Parafusos São José	São José dos Pinhais
74	Metalnorte	Campo Mourão
75	Metalbar	Coronel Vivida
76	Metalúrgica Zenker	Rio Negro
77	Pietro Borgo & Cia Ltda.	Pinhais
78	S T Indústria de Artefatos Trefilados Ltda.	Pato Branco
79	Uniforte	São José dos Pinhais
80	Precisa	Curitiba
81	Flessak & Filhos Ltda.	Marmeleiro
82	G P Telas	Curitiba
83	Gaioart	Astorga
84	Duranox	Francisco Beltrão
85	Minatti	Campina Grande do Sul
86	Multi Tubos	Campo Mourão
87	Nibra	Araucária
88	Petroleum	Curitiba
89	S T Trefilados	Pato Branco
90	TAM	Maringá
91	Alumitec	Curitiba
92	Alumínios Cambé	Cambé
93	Camfer Ferramentas	Curitiba
94	Hergus Inox	Maringá
95	Belmar Louças	Francisco Beltrão
96	Jonisan	Cambé
97	Metalfama Indústria Metalúrgica e Perfilados Ltda.	Cambé
98	Metalúrgica Garibaldi	Foz do Iguaçu
99	Fazan Etiquetas e Brindes	Cambé
100	Nobre Metais	Maringá
101	TK	Londrina
102	Almex Indústria de Estruzados de Alumínio Ltda.	Rolândia


Empresas		Localização
103	Amilton Justino Rosa	Fazenda Rio Grande
104	BMV	Colombo
105	Canthiê Ind. de Produtos	Curitiba
106	Ciarin Metais	Cianorte
107	Coifatec	Curitiba
108	Mecânica Tercial	Panorama
109	Elber Indústria e Comércio Ltda.	Curitiba
110	Equimetal Indústria Metalúrgica Ltda.	Curitiba
111	Equiprint	Curitiba
112	Grupo Estampar Profasa	Londrina
113	Trevisan Famit	Curitiba
114	Falcade Metalúrgica	Curitiba
115	Ferramental	Curitiba
116	Foggiatto Sinalização Corporativa	São José dos Pinhais
117	Metalúrgica Luna	São José dos Pinhais
118	Volpato	Cascavel
119	Foggiatto	São José dos Pinhais
120	Inal	Araucária
121	Iperbrás	Cambé
122	Lufer	São José dos Pinhais
123	Mecanotécnica	São José dos Pinhais
124	Metalki Indústria Metalúrgica	São José dos Pinhais
125	Metalnews Metais Ltda.	Curitiba
126	Metalúrgica Angelin	Curitiba
127	Volpato	Cascavel
128	Mexpi Componentes Industriais Ltda.	Pinhais
129	Moltec	Araucária
130	Movaço	Londrina
131	Otiam	Curitiba
132	Pantelas	Curitiba
133	Parker	Curitiba
134	Perfel	Curitiba
135	Piccinin Ferragens	Paranavaí
136	Pinus	Almirante Tamandaré
137	RDC	Cambará
138	Refrex Paraná	Colombo
139	Rotação	Pinhais
140	Sigel	Pinhais
141	Siromat Indústria Metalúrgica	São José dos Pinhais
142	Sometal	Rio Branco do Sul
143	Stobag do Brasil Ltda.	São José dos Pinhais
144	Styner e Bienz	São José dos Pinhais
145	Telos	Curitiba
146	Sofedit	São José dos Pinhais
147	Tito Ferramentas	Curitiba
148	Usifix	Curitiba
149	Valli Tech Móveis Hospitalares	Pinhais
150	Vidofer	São José dos Pinhais
151	Westaflex do Brasil	Araucária
152	Intermotor Montadora de Motores Ltda.	São José dos Pinhais
153	ABS Bombas	Curitiba
154	Acqua Gelata	Paiçandú
155	Ferus	São José dos Pinhais
156	ZM Bombas	Maringá

Empresas		Localização
157	Orbis do Brasil	Campina Grande do Sul
158	Gemü Válvulas Ltda.	São José dos Pinhais
159	Metais Imperatriz	Loanda
160	FCM Fábrica de Mancais Curitiba Ltda.	Curitiba
161	FRM	Curitiba
162	Lemes & Santos	Curitiba
163	Sanmes	Pinhais
164	Imetec	Colombo
165	Climaterm	Curitiba
166	Fabo Bombas	Curitiba
167	Linealux	Pinhais
168	Versátil Andaimos e Elevadores	Pinhais
169	Hidromar Equipamentos	Araucária
170	Engelmac	Toledo
171	Carrocerias Rainha	Ponta Grossa
172	Metalesp	Rio Branco do Sul
173	Croácia	Curitiba
174	Scheffer Automação	Ponta Grossa
175	Storck	Curitiba
176	Wittur	Cambé
177	Arpama	Colombo
178	LCE Stulz	São José dos Pinhais
179	Indrel	Londrina
180	Indusfrio	Londrina
181	Imapa	São José dos Pinhais
182	Jabur Indústria de Refrigeração Ltda.	Ponta Grossa
183	Planos	São José dos Pinhais
184	Racks Refrigeração	Curitiba
185	Redifrio	Pato Branco
186	Refricol	Marechal Cândido Rondon
187	Rodofrio	Arapongas
188	Ourofrio	Curitiba
189	Thermokey do Brasil	Curitiba
190	Zero Grau	Nova Santa Rosa
191	Águia Equipamentos para Madeiras	Curitiba
192	Altipar	Curitiba
193	Auden Refrigeração	Araucária
194	Bamtech	Colombo
195	Consilos	Cascavel
196	CMC	Campo Largo
197	Drilllampe	Apucarana
198	Drimec	Campo Largo
199	Eletromeg	Campo Mourão
200	Ensacadeira Sat Paraná	Ponta Grossa
201	GME	São José dos Pinhais
202	Hidrogeron Do Brasil	Arapongas
203	Incomap	São José dos Pinhais
204	Indumec	Curitiba
205	Progresso	Colombo
206	Indústria e Comércio de Máquinas Águia	São José dos Pinhais
207	Iner Indústria Mecânica Ltda.	Telêmaco Borba
208	Ippel Equipamentos Ltda.	Piraí do Sul
209	Kraft-Lyne	Fazenda Rio Grande
210	Lavex	São José dos Pinhais

Empresas		Localização
211	Maquiageral Grupos Geradores	Colombo
212	Metalcamp	Fazenda Rio Grande
213	Metalúrgica Círculo	Maringá
214	Metalúrgica Gans	Campo Largo
215	Metalúrgica Tamandaré	Almirante Tamandaré
216	Trikon Engineering do Brasil	São José dos Pinhais
217	Moosmayer	Curitiba
218	Motam Máquinas e Equipamentos	Curitiba
219	Palmifer	Curitiba
220	Planti Center	Sarandi
221	Pressure	Maringá
222	Churrasqueira Globo	Londrina
223	Statomat	Pinhais
224	Suguiura	Pinhais
225	Team Robotica	Curitiba
226	Toledo do Brasil	Curitiba
227	Transpower	Curitiba
228	Trinox	Maringá
229	Univer	São José dos Pinhais
230	Vedacubo Retentores	Maringá
231	Caldenge	Paranavaí
232	Hennipman	Castro
233	Ativinox	Maringá
234	Avimac	Toledo
235	Fatritol	Toledo
236	Caliver do Brasil	Rolândia
237	Carelli	Cascavel
238	Coinpel	Curitiba
239	Silofétil	Pato Branco
240	EBS	Quatro Pontes
241	Flessak Eletro Industrial	Francisco Beltrão
242	Implavi	Toledo
243	Alza	Francisco Beltrão
244	Máquinas Limeira	Maringá
245	Imaco	Toledo
246	Irrigabrasil	Pinhais
247	Balanças João Trivelato	Rolândia
248	Troncos Progresso	Assis Chateaubriand
249	M Lamon	Maringá
250	Mercosilos Silos e Secadores	Pato Branco
251	Metacil	Cornélio Procópio
252	Bastoni	Ibiporã
253	Balanças Açores	Cambé
254	Metalúrgica Poty	Colombo
255	Perfurex	Londrina
256	Piona Equipamentos	Curitiba
257	Processil Equipamentos Agroindustriais Ltda.	Londrina
258	Rodomaq	Sarandi
259	Metalurgica Debona	Matelândia
260	Scherer	Cascavel
261	Trevisan	Palotina
262	Vanmaq Vanzin Máquinas	Coronel Vivida
263	Watanabe	Castro
264	Yok	Curitiba

Empresas		Localização
265	Insmaq	São José dos Pinhais
266	Ubra Ferramentas Especiais	Curitiba
267	GPMP	Curitiba
268	Ima Ferramentas	São José dos Pinhais
269	América Indústria e Comércio de Peças	Curitiba
270	Puma do Brasil	Pinhais
271	Santi	São José dos Pinhais
272	Convicta	São José dos Pinhais
273	Exontec	Londrina
274	Gasparini do Brasil	São José dos Pinhais
275	Maksiwa	Colombo
276	Metalúrgica de Marqui Gil	Cianorte
277	Gural Indústria de Balanças e Equipamentos Ltda.	São José dos Pinhais
278	Haas do Brasil	Curitiba
279	Inomaq	Toledo
280	Kucmaq	Dois Vizinhos
281	Mastermetal	Pinhais
282	HB Etiquetas	Curitiba
283	Inpamaq	Curitiba
284	Aker Kvaerner	Curitiba
285	Praxair	Pinhais
286	Sund Emba BHS Indústria de Máquinas S/A	Curitiba
287	Voith	Ponta Grossa
288	Agroeste	Clevelândia
289	Braffemam	Campo Largo
290	Capsutec	Maringá
291	Damaeq	Araucária
292	Delca Molas	São José dos Pinhais
293	Flexo Tech	Curitiba
294	Flexobras	Araucária
295	Giben do Brasil	Curitiba
296	Maromba Gelenski	Mandirituba
297	Hidromar	Londrina
298	IKL	Ponta Grossa
299	Leogap	Curitiba
300	Maclinea	Curitiba
301	Mela	Apucarana
302	Biza	Pinhais
303	Omeco	Curitiba
304	Grupo Estampar Profasa	Londrina
305	Sul Americana de Equipamentos	Almirante Tamandaré
306	Semage	Curitiba
307	Vollmer do Brasil	Curitiba
308	Warm	Pinhais
309	Wellfare Indústria de Válvulas e Conexões Ltda.	Jaguariaíva
310	Braslar	São José dos Pinhais
311	Refrimar Indústria de Refrigeração	Foz do Iguaçu
312	Schelle	Cascavel
313	Wap do Brasil Ltda.	Pinhais

 Prestadoras de serviços

 Fabricantes de máquinas e equipamentos/manutenção

ANEXO 3

DADOS COLETADOS

QUESTIONÁRIO ATITUDE EMPREENDEDORA

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Empresa 01	7	8	7	6	5	6	8	8	9	9	8	7	7	6	6	8	8	9	8	7	9	6	7	8	9	8	8	8	6	8	8	8	8	8	9	7	8
Empresa 02	8	7	10	7	8	9	8	9	6	9	8	7	6	8	10	10	6	6	5	7	8	8	6	8	6	7	7	8	8	6	6	6	6	8	9	8	10
Empresa 03	8	7	9	8	6	8	9	9	7	9	6	6	7	5	8	9	8	8	6	8	10	10	5	10	5	6	10	9	7	8	9	9	8	10	10	9	
Empresa 04	7	6	8	7	7	8	10	10	7	10	7	5	8	10	8	7	9	9	8	8	9	9	8	9	10	8	10	9	6	7	8	5	6	10	9	9	
Empresa 05	9	6	8	7	6	10	7	10	9	10	7	6	10	8	9	8	6	6	9	8	9	6	7	8	10	9	9	9	8	7	7	8	10	10	10	6	
Empresa 06	10	9	10	6	6	9	10	10	8	8	9	8	6	7	9	8	7	8	9	7	10	7	10	8	10	10	9	7	6	9	9	10	9	8	6	10	
Empresa 07	9	8	9	9	8	9	9	9	7	10	10	8	5	7	9	8	5	5	10	9	7	6	6	7	10	10	6	10	9	6	9	10	7	10	7	10	
Empresa 08	8	7	7	8	5	8	9	9	10	9	8	7	8	6	7	9	8	7	7	8	10	8	5	9	9	9	8	9	10	8	10	10	8	9	7	9	
Empresa 09	8	8	9	7	6	10	8	8	9	10	6	10	9	5	10	10	9	6	7	10	10	10	8	10	6	8	7	10	9	7	6	9	9	10	8	8	
Empresa 10	10	9	9	7	8	8	9	8	7	10	8	8	10	5	6	6	7	8	8	9	9	9	9	9	5	8	10	9	10	9	10	7	10	8	10	8	
Empresa 11	9	10	7	8	9	9	10	10	7	9	10	7	10	8	8	8	6	9	9	8	9	6	10	10	8	9	9	7	7	7	10	7	10	8	10	8	
Empresa 12	9	7	8	9	7	8	7	9	8	8	7	8	7	9	8	7	8	7	9	8	8	10	8	10	7	8	7	8	8	6	10	6	9	10	9	9	
Empresa 13	10	10	9	6	7	10	6	7	8	10	9	8	7	7	7	8	7	9	8	9	10	9	8	10	7	8	8	7	10	10	8	10	9	9	9	10	
Empresa 14	8	8	7	7	6	7	8	8	9	10	9	8	8	6	9	9	7	9	7	10	9	10	7	9	7	7	7	7	9	9	9	5	8	10	9	10	
Empresa 15	7	9	10	8	8	10	10	9	7	10	8	7	8	10	8	10	7	6	10	10	10	10	7	8	10	10	7	6	8	8	9	10	7	10	6	9	
Empresa 16	7	7	8	6	7	8	7	8	8	9	10	9	7	8	7	9	8	6	10	7	9	10	6	9	10	10	10	8	7	9	10	9	10	8	8	10	
Empresa 17	10	8	8	7	8	8	9	8	10	9	9	10	9	6	10	8	5	8	10	7	7	9	9	9	10	10	6	10	6	8	8	8	8	10	10	7	
Empresa 18	9	8	8	8	9	9	9	9	10	8	8	8	6	10	9	7	8	7	8	8	10	8	10	7	10	9	8	9	10	7	10	9	10	7	10	10	
Empresa 19	9	10	8	8	6	10	8	7	8	10	7	8	8	9	8	7	7	7	7	10	9	7	8	8	9	6	10	9	5	7	7	7	7	10	8	10	
Empresa 20	8	10	10	7	7	10	10	10	7	8	7	10	7	8	10	6	8	8	10	10	10	10	10	10	7	8	9	8	10	6	10	10	8	10	10	9	
Empresa 21	7	7	7	7	6	8	8	9	9	9	7	8	7	8	6	9	8	9	8	9	9	9	6	8	10	7	10	7	8	10	9	6	9	9	10	9	
Empresa 22	10	9	9	9	7	9	9	8	9	10	7	7	8	8	9	10	6	6	7	10	9	10	8	7	9	9	9	10	8	6	7	9	9	9	9	10	
Empresa 23	5	5	7	5	6	8	8	10	4	8	7	7	10	8	8	6	10	7	7	8	6	5	6	9	4	6	10	7	6	6	6	7	7	7	9	9	
Empresa 24	8	10	10	7	7	10	10	10	7	8	7	7	10	7	8	10	6	8	8	10	10	10	10	10	7	8	9	8	10	6	10	10	8	10	10	9	
Empresa 25	8	3	3	3	3	8	7	8	4	5	7	7	6	1	7	6	7	4	7	5	7	5	3	7	7	5	6	8	4	5	5	4	6	3	6	8	
Empresa 26	5	5	7	5	6	8	8	10	4	8	7	7	10	8	8	6	10	7	7	8	6	5	6	9	4	6	10	7	6	6	6	7	7	9	9	9	
Empresa 27	10	8	8	7	8	8	9	8	10	9	9	10	9	6	10	8	5	8	10	7	7	9	9	9	10	10	6	10	6	8	8	8	8	8	10	10	7
Empresa 28	8	7	10	7	8	9	8	9	6	9	8	7	6	8	10	10	6	6	5	7	8	8	6	8	6	7	7	8	8	6	6	6	8	9	8	10	
Empresa 29	8	8	7	7	6	7	8	8	9	10	9	8	8	6	9	9	7	9	7	10	9	10	7	9	7	7	7	9	9	9	5	8	10	9	10	10	
Empresa 30	10	9	10	6	6	9	10	10	8	8	9	8	6	7	9	8	7	8	9	7	10	7	10	8	10	10	9	7	6	9	9	10	9	8	6	10	
Empresa 31	10	10	10	8	8	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10
Empresa 32	5	10	5	6	2	8	10	6	8	10	10	10	10	8	4	10	10	5	8	8	10	10	6	8	8	9	10	10	7	9	7	3	5	6	10	10	

Prestadoras de serviços

Fabricantes de máquinas e equipamentos/manutenção

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](#)