

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Características Comportamentais Empreendedoras: Um
Estudo Comparativo entre Empreendedores e Intra-
Empreendedores

Sandra Souto da Silva

2006



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPREENDEDORES E
INTRA-EMPREENDEDORES**

SANDRA SOUTO DA SILVA

**Sob a Orientação da Professora
Ângela Maria Monteiro da Silva**

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do
grau de **Mestre em
Administração**, no curso de
Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Maio de 2006

658.421

S586c

T

Silva, Sandra Souto da, 1975-
Características comportamentais
empreendedoras: um estudo comparativo
entre empreendedores e intra-
empreendedores/ Sandra Souto da Silva. -
2006.

57 f.

Orientador: Ângela Maria Monteiro da
Silva.

Dissertação (mestrado)- Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto
de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 49-51.

1. Entrepreneurship - Teses. 2.
Comportamento organizacional - Teses. I.
Silva, Ângela Maria Monteiro da, 1954- II.
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e
Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

SANDRA SOUTO DA SILVA

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no curso de Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 02/05/2006

Ângela Maria Monteiro da Silva, Ph.D.
Orientadora

Ana Alice Vilas Boas, Ph.D., UFRRJ

Antonio Martinez Fandiño, D.Sc.

DEDICATÓRIA

À minha família e meus pais, que com muito sacrifício me educaram e possibilitaram eu ser uma pessoa íntegra e feliz.

Ao Leonardo, cujo amor e segurança me deram forças para que mais essa etapa da minha vida fosse alcançada.

Aos meus amigos, que encheram de alegria até os momentos mais difíceis que enfrentamos juntos.

À minha equipe de trabalho, que é minha segunda família e fonte inspiradora para minha busca de melhoria contínua.

Àqueles que aceitaram se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais à minha orientadora, pelo incentivo, aprendizado e ajuda especial nesse estudo. Sem ela eu não teria conseguido!

Agradeço ainda aos amigos Ana Gabriela, André Carvalho, Denise Carvalho, Edival Dan, Jaqueline Mateus, Josias Souza, Marcelo Calvosa e Roberta Dalvo, que de forma especial e única, contribuíram para o início ou término dessa dissertação.

RESUMO

SILVA, Sandra Souto da. **Características Comportamentais Empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedores**. Seropédica: UFRRJ, 2006. 57p.

O presente estudo tem como objetivo principal investigar as possíveis diferenças de perfil entre empreendedores (proprietários de franquias) e intra-empreendedores (gestores corporativos), de uma empresa distribuidora de produtos para saúde. Os dois grupos foram comparados quanto às seguintes Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs): busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informação; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança, ou seja, as CCEs de McClelland. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo, aplicadas técnicas quantitativa e qualitativa de análise. Foram também examinadas as diferenças entre os grupos quanto à percepção de seus níveis de empreendedorismo e os significados de empreendedorismo e intra-empendedorismo. Conclui-se que os grupos não diferem significativamente em relação às CCE's. Entretanto, há uma tendência dos gestores para apresentar maior nível de 'exigência de qualidade e eficiência' e 'planejamento e monitoramento sistemáticos', em comparação com os franqueados. Os dois grupos também não apresentam diferenças significativas quanto ao nível de empreendedorismo autopercebido. Os participantes de ambos os grupos atribuíram mais significados ao conceito de empreendedorismo do que ao de intra-empendedorismo, o que sugere uma maior compreensão do primeiro conceito. Por fim, os gestores produziram maior número de significados de empreendedorismo e intra-empendedorismo.

Palavras-chave: empreendedorismo, perfil empreendedor e perfil intra-empendedor.

ABSTRACT

SILVA, Sandra Souto da. **Entrepreneurial behavior characteristics: a comparative study of entrepreneurs and intrapreneurs**. Seropédica: UFRRJ, 2006. 57p.

The present study has as main objective to investigate the possible differences between entrepreneurs (franchisees) and intra-entrepreneurs profiles (corporate managers, also asked intrapreneurs), of a distribution company of health's products. The two groups had been compared about to the following Entrepreneurial Behavior Characteristics (EBCs): search of opportunities and initiative; persistence; commitment; requirement of quality and efficiency; following calculated risks; establishment of goals; search of information; planning and systematic control; persuasion and net of contacts; independence and self-confidence, denominated: the EBCs of McClelland. The used methodology was a descriptive case study that used quantitative and qualitative techniques. The differences between the groups concerning the perception of the meaning about entrepreneurs and intrapreneurs also had been studied. The study concluded that there is not a significant difference between the groups about the EBCs. However, it was evidenced that the managers have larger level of 'quality demand and efficiency' and 'planning and systematic control', compared to the franchisees. Both groups also do not present significant differences at self noticed entrepreneurship level. The participants of both groups had attributed more meanings to the concept of entrepreneurship than the concept of intrapreneurship, what suggests a better agreement of the first concept. Finally, the managers showed more concepts of entrepreneurship meanings and intrapreneurship.

Key-words: entrepreneurship, entrepreneur profile and intrapreneur profile.

ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1: Ciclo do Empreendedor.....	10
Quadro 1: Comparação entre mito e realidade do comportamento empreendedor.....	11
Quadro 2: comparação entre mito e realidade do comportamento empreendedor inseridos em empresas de sucesso.....	11
Quadro 3: Conjunto de Realização.....	15
Quadro 4: Conjunto de Planejamento.....	15
Quadro 5: Conjunto de Poder.....	16
Quadro 6: Características de alguns países segundo a renda nacional e a TAE – 2004.....	21
Tabela 1: Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas, segundo as Regiões e Brasil, em números absolutos, por ano de constituição.....	27
Tabela 2: Dados sócio-demográficos dos grupos de gestores e donos de franquias.....	41
Tabela 3: Médias e desvios-padrão da amostra total em relação às dez características empreendedoras e o fator de correção (desabilidade social).....	42
Tabela 4: Médias e desvios-padrão dos grupos de gestores e proprietários, as estatísticas t e a probabilidade obtida.....	43
Tabela 5: Percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de empreendedorismo.....	44
Tabela 6: Percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de intra-empreendedorismo.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Agência Brasileira de Cooperação
ABCE – Associação Brasileira de Consultores de Engenharia
ABDIB – Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base
ABEAM – Associação Brasileira das Empresas de Apoio Marítimo
ABEMI – Associação Brasileira de Engenharia Industrial
ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
ABITAM – Associação Brasileira da Indústria de Tubo e Acessórios de Metal
ABRAPET – Associação Brasileira dos Perfuradores de Petróleo
BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCEs – Características Comportamentais Empreendedoras
CEO – *Chief Executive Officer*
CNI – Confederação Nacional da Indústria
DP – Desvio Padrão
EMPRETEC – Empreendedores e Tecnologia
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
GENESIS – Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços
IBP – Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás
IBPQ – Instituto Brasileiro de Produtividade e Qualidade no Paraná
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
N – variável padrão de estatística igual ao número de uma amostra
ONG – Organização Não-Governamental
ONIP – Organização Nacional do Petróleo
PNPE – Programa Nacional e Estímulo ao Primeiro Emprego
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo
REUNE – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINAVAL – Sindicato Nacional da Indústria da Construção Naval
SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*
SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
TAE – Taxa de Atividade Empreendedora

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema e Hipótese	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Relevância do Estudo	2
1.4 Estrutura do Estudo	3
II REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Contextualizando o Empreendedorismo	4
2.1.1 Compreendendo o Empreendedor	6
2.1.2 A Criatividade: característica marcante no Empreendedorismo	8
2.1.3 Alguns Mitos sobre os Empreendedores	10
2.1.4 Considerações sobre o Perfil Empreendedor	12
2.2 O Intra-empendedorismo	16
2.2.1 Considerações sobre o Perfil Intra-empendedor	18
2.2.2 A Empresa e o Intra-empendedor	20
2.3 Panorama Atual do Empreendedorismo no Brasil e no Mundo	20
2.3.1 Panorama Global	20
2.3.2 Panorama Brasileiro	23
2.3.3 Estudos empíricos atuais sobre perfil e comportamentos empreendedores	27
III METODOLOGIA	32
3.1 População e Amostra	33
3.2 Coleta de Dados	34
3.3 Análise dos Dados	35
3.4 Limitações do Método	36
IV RESULTADOS E DISCUSSÕES	37
4.1 O Histórico da Organização	37
4.2 A Escolha da Organização	38
4.3 A Escolha do Instrumento de Pesquisa	39
4.4 Considerações Gerais sobre a Pesquisa de Campo	40
4.4.1 Análise Quantitativa dos Dados	40
a) Dados sócio-demográficos	40
b) Características Comportamentais Empreendedoras	42
4.4.2 Análise Qualitativa dos Dados	43
4.4.3 Discussões	45
4.4.4 Recomendações para futuras pesquisas	47
V CONCLUSÃO	48
Referências Bibliográficas	49
Anexo I: Questionário sócio-demográfico	52
Anexo II: Questionário semi-aberto	53
Anexo III: Questionário de avaliação das CCEs de McClelland	54
Anexo IV: Computação do questionário de avaliação das CCEs de McClelland	56
Anexo V: Instruções para correção da pontuação do questionário de avaliação das CCEs de McClelland	57

I INTRODUÇÃO

Idéias empreendedoras podem ser consideradas uma das bases de competitividade na revitalização de redes produtivas e sociais, nos contextos de negócios cada vez mais exigentes e de padrões globalizados. O perfil empreendedor vem ganhando espaço nesses ambientes como diferencial de conquista profissional e de resultados empresariais, funcionando como fonte para o sucesso empresarial, novos empregos e como um caminho para o desenvolvimento.

Analisando a disseminação do tema empreendedorismo no Brasil verificou-se através de consulta aos sites dos principais jornais de grande circulação no país, que o termo empreendedorismo vem sendo referenciado em matérias diversas. Pode-se inferir um interesse maior da sociedade e governo às questões relativas ao desenvolvimento social e econômico do país. Apenas como exemplificação, no Jornal o Globo, no ano 2000, o número de citações do termo empreendedorismo, ao todo, foi igual a seis aparições. Já em 2005, esse número subiu para 101 vezes, e ao longo dos últimos cinco anos já totalizava 238 aparições.

Uma definição própria de empreendedorismo apontaria para a execução de planos ou impulsos para a realização de um novo negócio, ou a introdução de uma inovação numa organização já estruturada. Nesse contexto cabe examinar as características dos perfis empreendedor e intra-empreendedor, de forma a avaliar suas possíveis semelhanças e diferenças quanto às suas características comportamentais empreendedoras, o que foi realizado na pesquisa aqui relatada.

O presente estudo pretendeu ainda levantar conceituações e comparações prévias entre empreendedores e intra-empreendedores e verificar o contexto no qual eles surgiram e se consolidaram no cenário atual de negócios. Também foi objetivo intermediário apresentar um panorama atual da atividade empreendedora no Brasil e no mundo.

Na seqüência abaixo, apresentam-se de forma clarificada as questões do estudo, seus objetivos, sua relevância e estrutura.

1.1 Formulação do Problema e Hipótese

A presente dissertação, envolvendo uma pesquisa de campo, apresenta uma análise comparativa entre os perfis de empreendedores (donos de negócios, comumente chamados de empresários) e intra-empreendedores (diretores ou gerentes/gestores organizacionais). Considerando os dois grupos, ligados ao mesmo ramo de atividade e à mesma organização, teriam estas diferenças distintas em relação às suas Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs)? Ou seja, como os empreendedores e intra-empreendedores diferem em termos das CCEs?

Como se trata de um estudo exploratório, com empreendedores, que são franqueados e não criadores do próprio negócio e não foi encontrada base empírica de comparação entre empreendedores e intra-empreendedores, não foi formulada uma hipótese substantiva.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as possíveis diferenças de perfil entre empreendedores e intra-empresários, através de um estudo de caso em uma empresa distribuidora de produtos para saúde, comparando-os quanto às seguintes Características Comportamentais Empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informação; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar e analisar conceitos em relação aos termos empreendedorismo e intra-empresariado;
- Examinar as diferenças entre os grupos estudados quanto à percepção de seus níveis de empreendedorismo;
- Verificar como se apresentam os significados de empreendedorismo e intra-empresariado para os dois grupos,
- Mostrar o quadro atual do empreendedorismo no Brasil e no contexto internacional, através de explanação teórica de atualidades publicadas.

1.3 Relevância do Estudo

Por que o estudo do empreendedorismo? Sendo um assunto não mais emergente, que já pode ser considerado disseminado, em vias de se formular uma ciência própria para o estudo do fenômeno, o entendimento do processo empreendedor, bem como suas características e importância, é de vital relevância, principalmente para países em desenvolvimento, que é o caso brasileiro. Não obstante, o empreendedorismo é assunto de destaque mundial, seja em países ricos ou pobres, pois seu desenvolvimento e sustentação são responsáveis pelo desdobramento e desempenho econômico das nações.

Os países preocupados com o desenvolvimento e bom resultado de suas economias estão voltados ao desenvolvimento e/ou à sustentação de políticas de apoio e/ou criação de novos empreendimentos, segundo a pesquisa GEM, “Global Entrepreneurship Monitor”, divulgada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 2005. Com efeito, a lacuna de apoio pode ser constatada no âmbito das empresas brasileiras, ou seja, existe a necessidade de apoiar nossos empreendedores, uma vez que quase a metade (49,4%) dos empreendimentos constituídos e registrados nas Juntas Comerciais dos Estados, encerrou suas atividades em até dois anos de existência. Esses dados foram levantados os anos de 2000, 2001 e 2002 e ainda revelaram que 56,4% encerraram suas atividades em até três anos de funcionamento e 59,9% não sobrevivem mais que quatro anos, segundo a pesquisa do SEBRAE.

Não obstante, o aumento de vários estudos acerca do tema empreendedorismo no Brasil, ainda são poucos os que tratam da diferenciação de perfil entre empreendedores e intra-empresários.

A idéia da pesquisa de campo foi uma consequência dessa observação e da oportunidade da autora em aplicá-la numa empresa distribuidora de produtos para saúde e também prestadora de assistência técnica, mais especificamente: aparelhos auditivos e equipamentos de diagnóstico. Esta empresa possui em sua estrutura um número significativo de sujeitos pertencentes aos dois grupos objetos do estudo: empreendedores (seus franqueados) e gestores corporativos (possíveis intra-empreendedores).

1.4 Estrutura do Estudo

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a Introdução da dissertação, o problema, sua hipótese e objetivos. O capítulo II envolve o referencial teórico, contendo os principais conceitos de empreendedorismo, além de listar os comportamentos e as atitudes mais comumente encontradas no perfil empreendedor. Na sequência, trata do assunto intra-empreendedorismo e as principais modalidades de conduta do intra-empreendedor no contexto organizacional. Em seguida, são relatados alguns estudos empíricos sobre empreendedorismo e intra-empreendedorismo realizados no Brasil e em outros países sendo apresentado um panorama atual brasileiro e global sobre o empreendedorismo.

O capítulo III descreve a metodologia empregada na pesquisa de campo, que se trata de um estudo de caso.

No capítulo IV estão os resultados quantitativos e qualitativos da investigação e a discussão desses achados.

O capítulo V contém a conclusão e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, estão inseridas as referências bibliográficas e os anexos da dissertação.

II REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualizando o Empreendedorismo

Os estudos sobre o tema ‘empreendedorismo’ não são nada recentes. Tampouco o emprego do significado do termo ‘empreendedor’. Reportando-se a dados históricos que sustentam essa afirmação, temos que Marco Polo (1254-1324), foi o primeiro homem a ser identificado como empreendedor. Ao estabelecer a rota comercial ao Oriente, ele firmou um contrato com um rico comerciante para vender suas mercadorias, assumindo o papel ativo nesta aventura e correndo todos os riscos possíveis aos negócios, demonstrando características marcantes de perfil empreendedor (CARVALHO, apud DORNELAS 2001).

Ainda segundo Carvalho (2004), na idade média o empreendedor era aquele que gerenciava grandes projetos e não assumia tantos riscos, gerenciando recursos disponíveis e por muitas vezes, esses recursos eram estatais. Ou seja, não necessariamente ele era dono dos recursos que estava gerenciando, porém era considerado um empreendedor, por assim fazê-lo de forma eficiente. Apenas no século XVII, surgem as relações entre empreendedor e risco de seus negócios, época em que os empreendedores precisavam firmar contrato com o Estado, e responder por si mesmos em relação aos lucros ou prejuízos apurados.

No século XVIII já se podia diferenciar o empreendedor do capitalista: o primeiro realiza projetos com recursos próprios (mesmo que conseguidos através de financiamentos), enquanto o segundo apenas investia financeiramente em projetos e/ou experimentos dos primeiros. Uma das causas para tal diferenciação, segundo Hisrich e Peters (2004), foi a industrialização, pois muitas mudanças desenvolvidas nesse período eram reações às mudanças no mundo. Dois grandes empreendedores, Thomas Edison e Eli Whitney, nessa época, estavam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Whitney, com recursos de uma propriedade expropriada da coroa britânica, conseguiu realizar seu descaroçador de algodão, enquanto que Edison levantava capital de fontes particulares para seus inventos nos campos de eletricidade e da química.

Os autores ainda comentam que nos séculos seguintes, XIX e XX, não eram distintos os empreendedores dos gerentes. Um exemplo dessa união de conceitos é o caso de Andrew Carnegie, que não inventou nada, mas que adaptou e desenvolveu novas tecnologias na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Ele nasceu pobre e migrou para os Estados Unidos com a família, ainda criança. Trabalhou como mensageiro de telégrafo, e tendo paixão pela leitura logo se destacou aprendendo profundamente sobre o assunto. Aos 16 anos, foi convidado por um grande empresário para secretariar a divisão de telégrafo da companhia férrea da Pensilvânia, logo destacando-se e tornando-se, aos 18, o superintendente da divisão de Pittsburgh, da mesma organização. Começou assim e, nos anos seguintes, adquiriu uma grande companhia de aço e transformou a indústria americana do aço numa das maravilhas do mundo industrial, primeiramente por intermédio de sua infatigável busca por competitividade.

Somente em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como um ser inovador. A capacidade de inovação no decorrer da história pode ser observada desde os

tempos dos egípcios, que construíram as pirâmides com blocos de pedra que pesavam toneladas, segundo Hisrich e Peters (2004, p.29).

O empreendedor, então, assume a postura de um criador de algo novo, assumindo seus riscos e recompensas, independentemente do contexto que o mesmo está inserido: proprietário ou gerente de negócio, ou ainda colaborador em projetos de criação de desenvolvimentos de produtos ou serviços.

De um modo menos sistemático, mas em um sentido de intensificação das experiências anteriores, as últimas décadas, que margearam o novo milênio, trouxeram vivências baseadas em propostas globalizadas, de pensamentos universalizados. Com expectativas acerca da qualidade e, principalmente, no diferencial para competição, o contexto de negócios revelou a busca e necessidade de posturas arrojadas, inovadoras e, essencialmente, empreendedoras.

A figura do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade e, conforme mostrado pela história, intensifica-se continuamente devido ao avanço tecnológico, que pode ser uma oportunidade visualizada por um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que, hoje, há a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo é consequência de mudanças tecnológicas e da globalização, e não é apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários e empresas já estabelecidas a adotarem paradigmas diferentes, em que a criatividade, a inovação e a aprendizagem organizacional são relevantes.

Desse modo, pode-se considerar o momento atual como a “era do empreendedorismo”, já que são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e definindo novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores dentro e fora das organizações existentes. Timmons (1994) afirmou ser o empreendedorismo uma revolução silenciosa, que representaria ao século XXI mais do que a revolução industrial representou ao século XX.

Devido a um processo dinâmico de evolução conceitual, o termo empreendedorismo não corresponde unicamente a um perfil profissional atrelado ao potencial para criação de novos negócios. O empreendedor também está inserido dentro de um contexto empresarial já formado, comportando-se de forma diferente, inovando e colaborando para o crescimento e sucesso da organização. Papel exercido pelo executivo moderno, que procura agir de forma arrojada, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócios para a corporação, sendo criativo e trabalhando com sucesso em equipe (ANGELO, 2003).

Nesse cenário, então, ganha força o intra-empendedor (ou empreendedor corporativo, empreendedor interno). Schlindwein (2004, p.52) diz que:

“O velho modelo do profissional de sucesso, aquele que saía das melhores universidades, iniciava sua carreira, subindo cada degrau na hierarquia rígida e verticalizada da empresa, está em declínio, pois em seu lugar existem novos caminhos para trilhar uma vida profissional brilhante. A atitude é que faz a diferença. Mais do que nunca o mercado valoriza quem sabe empreender. São profissionais inovadores inquietos, que quebram as regras, correm atrás de seus sonhos e sabem reconhecer oportunidades”.

O mesmo autor acrescenta que atualmente pouco interessa se o empreendedor é um colaborador de uma empresa ou se criou e está tocando seu próprio negócio, já que as características empreendedoras estão relacionadas à maneira como o indivíduo vê e encara a sua vida e desafios e não exclusivamente em função de seu local de trabalho.

O empreendedor corporativo (ou intra-empreendedor, empreendedor interno), o empreendedor de *start-up* (que cria novos negócios) e outros tipos de empreendedores (sociais, por exemplo) são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem e por isso seus comportamentos e formas de aprender devem ser compreendidos e adquiridos (DORNELAS, 2003).

Nos tópicos seguintes serão abordadas conceituações e diferenciações que ajudarão no melhor entendimento dos termos empreendedor e intra-empreendedor, explicitando seus perfis e possibilitando o entendimento e comparação dos mesmos em aspectos relativos aos seus comportamentos e características.

2.1.1 Compreendendo o Empreendedor

Na década de 90, alguns autores formularam modelos para a caracterização dos empreendedores, apontando seus perfis.

Dolabela (1999) apresenta seu modelo da teoria empreendedora do sonho, baseado na seguinte definição: “É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade (p.38)”.

O autor ensina que um empreendedor pode ser encontrado em qualquer área de atuação, por entendê-lo como aquele que vive tecendo articulações sobre desejos, visão de mundo, valores, competências, preferências e auto-estimas, tudo através de seus sonhos. Esses sonhos, denominados como estruturantes, darão lugar a projetos, sejam em campos pessoal ou profissional.

Dolabela acredita que todo o processo sonhador começa como sendo um processo educativo. Ele é pioneiro no ensino de empreendedorismo no Brasil, reconhecido mundialmente por suas metodologias e disseminação do termo empreendedor em seu perfil mais puro: o seu Eu.

Filion (2000, p.28) ensina que o termo empreendedor (“entrepreneur”) tem origem francesa e indica aquele que assume riscos e começa algo novo, mesmo dentro de uma corporação existente. A definição do autor para o empreendedor é a de “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

O autor desenvolveu um modelo visionário, em que ele expõe que os empreendedores de sucesso desenvolvem três categorias de visão a partir de seus sistemas de relações, aspectos de liderança, energia e percepções (CARVALHO, 2004, p. 13). São elas:

1 – Visões emergentes: reúnem idéias ou percepções do empreendedor sobre produtos ou serviços que ele possa lançar no mercado. Geralmente o empreendedor investe muito tempo em pesquisa e reunião de percepções nessa etapa, cujo sucesso dará subsídios para a percepção seguinte ser iniciada.

2 – Visão Central: resulta de uma ou mais visões emergentes, tendo agora o alcance de todo o mercado, procurando por nichos, espaço e aberturas de mercado para atuar. Destacam-se dois focos nesse processo: o lugar que seu produto ou serviço alcançará no mercado e o tipo de empreendimento que ele precisa criar pra lançar seu produto/serviço. Essa visão pode se materializar e chegar a uma missão e objetivos. É a estratégia surgindo.

3 – Visões complementares: servem como apoio à visão central e podem também ser imprescindíveis à continuidade da mesma, envolvendo processos gerenciais que permitirão desenvolver componentes como habilidades de comunicação e redes de relacionamento.

Ainda segundo Filion, em seu estudo empírico que analisou 51 pequenos empreendedores oriundos da Finlândia, Suécia, Escócia, Suíça e Canadá, além de mais 8 grandes empresas também no Canadá, obteve-se uma lista de vantagens utilizando-se o processo visionário, que são: fornecer orientação e base para a reflexão e a prática de atividades empreendedoras; permitir a unificação de ações e atividades em torno de uma idéia central; encorajar o empreendedor a articular visões realistas, atraentes e dignas de crédito, sobre os objetivos para os quais o empreendimento está voltado; apresentar uma estimulante estrutura básica ao redor da qual o grupo social que compõe a organização pode se unir (CARVALHO, 2004, p. 15-16).

Filion, ainda pesquisou e definiu uma série de tipos de empreendedores, dentre eles os “intrapreneurs” (empregados empreendedores) e “entrepreneurs” (os empresários em si).

Constata-se que o empreendedor tem algumas características e atitudes que o diferenciam do gestor tradicional. De fato, há muitos pontos em comum entre o gerente e o empreendedor, ou seja, o empreendedor pode ser um gestor, mas com diferenças consideráveis, tendo em vista que empreendedores têm posturas mais visionárias, entre outros aspectos distintos.

Com esse sentido, segundo explica Dornelas (2003, p.73-74), que insere um terceiro termo, o administrador, existem diferenças entre os domínios *empreendedor* e *administrativo* que podem ser comparadas em quatro dimensões distintas de negócio, abordadas abaixo.

A primeira dessas dimensões é a orientação estratégica. O empreendedor, nessa esfera de atuação, “tem postura incisiva e rápida”, oportunizando negócios sobre mudanças provocadas por ele e/ou assimiladas e estas, por sua vez, têm essencialmente caráter inovativo, funcional e baseiam-se em tecnologias, valores sociais e ordens políticas. Por outro lado, o administrador verifica o processo com sistemas cíclicos de avaliação e planejamento, atentando para indicadores de performance e mantendo controle sobre os processos e procedimentos vigentes.

A segunda dimensão diz respeito à análise das oportunidades. Nesse patamar o empreendedor está orientado à ação, pronto a rápidas atitudes decisórias, gerenciando riscos e resultados; enquanto que “o administrador identifica e planifica opções de atuação, negociando suas estratégias de modo a reduzir riscos”.

Quanto à terceira dimensão, comprometimento e controle dos recursos, Dornelas explica que por conta da pressão gerada pelo empreendedor por mais eficiência, acaba não ocorrendo a previsibilidade adequada de recursos, com o planejamento e monitoramento devidos. Por outro lado, o administrador mantém o controle de seus recursos passo a passo, dentro de orçamentos previamente estabelecidos.

A quarta dimensão envolve a estrutura gerencial. O empreendedor prioriza a gestão de áreas estratégicas e de difícil controle, entende como desafio o gerenciamento de pessoas e suas emoções, “assume posição de liderança”, muitas vezes de modo situacional, estimulando a independência e autonomia de seus funcionários. Em contrapartida, o administrador carece do estabelecimento preciso de responsabilidades, deveres e direitos de todos, valorizando hierarquias e autoridades. Seu relacionamento adquire maior conotação formal.

Dessa forma, percebe-se que tanto o perfil do administrador, quanto o perfil intra-empresarial, e até mesmo o empreendedor-gestor, são amplamente encontrados nas organizações.

Esta caracterização é útil à Teoria da Administração, e, na prática, percebe-se que todos os perfis identificados têm seu espaço e são mutuamente necessários para grandes projetos e o sucesso das organizações em seus empreendimentos.

Tendo em vista a continuidade do levantamento de características para compreensão do empreendedor, a seção abaixo aborda a criatividade.

2.1.2 A Criatividade: característica marcante no Empreendedorismo

Os desafios estimulam a criatividade a aflorar. A busca por saídas é o grande estímulo às potencialidades humanas para a criação. Essencialmente, a criatividade é uma função psicobiológica que todos possuem potencialmente e que deve ser apenas reativada ou treinada. Para Maslow (apud HAMPTON, 1998, p.23), “o homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. Existe, portanto, em cada adulto, uma criança com imaginação esperando apenas a oportunidade para revelar-se.

Segundo Predebon (2005), o comportamento criativo é produto de uma visão da vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo. Essa base mobiliza no indivíduo o seu potencial imaginativo e desenvolve suas competências além da média, nos campos dependentes da criatividade.

Os indivíduos criativos reconhecem o fato de se desviarem dos padrões culturais vigentes, sendo, entretanto, a criatividade um aspecto essencial da forma como a espécie humana lida com o mundo a sua volta. Drucker (1997) defende o pressuposto de que não existe ser humano que não seja capaz de criar, sendo que a própria sobrevivência da espécie estaria ameaçada se os seres humanos se limitassem a repetir fórmulas de pensar e agir. Com isso, todos são capazes de aprender e assimilar princípios e posturas empreendedoras.

As definições de criatividade são numerosas e variam de acordo com a tendência particular dada ao conceito. Ao se focalizar o processo ou os processos criativos, a definição poderá estar em desacordo com a de alguém que se concentre no produto final do esforço criador. Contudo, King & Schlicksupp (1999) afirmam que há um consenso acerca de elementos que colaboram no processo de criação. Estes podem ser assim descritos:

- Autonomia: que pode ser entendida como a liberdade diante de restrições impostas pelos valores pré-estabelecidos na sociedade;
- Flexibilidade: indicando uma relação positiva ante as ambigüidades e complexidades gerais da existência; possível atração pelo caótico, na medida mesma em que este pode gerar o novo;
- Autoconfiança: relacionada diretamente à ausência do medo de errar (as situações de risco são percebidas enquanto possibilidade de conhecimento, desafio e conquista);
- Autocrítica: faculdade do indivíduo criativo, que acredita na sua capacidade, mas, duvida sempre do que faz, sua obra nunca está à altura da imagem que possui de si mesmo e por isso sempre é preciso reconstruí-la,

- Ansiedade elevada: o descontentamento originado do previamente estabelecido, inconformismo com o mundo e consigo mesmo é um incentivo à produção e não uma trava.

Para Boden (1999), o pensamento criador consiste em associações formadas com vistas às novas combinações que respondam às exigências específicas. O processo será tanto mais criativo, quanto mais se afastem os elementos da nova combinação da situação inicial. No caso do empreendedorismo, a criatividade torna-se, de fato, um processo associado à resolução de problemas com base na informação, formação de idéias ou hipóteses, verificação e modificação destas hipóteses e comunicação dos resultados. Esse processo também pode combinar produtos muito diferentes, verbais, não-verbais, concretos e abstratos.

O ser criativo é altamente sensível ao meio, sendo também mais articulado e plural em suas preferências. A criatividade necessita de uma alta gama de possibilidades para se desenvolver, procurando gerar novas conexões a partir das antigas. O criador é sempre um pouco lúdico, audacioso e apaixonado. O prazer e o humor também são fundamentais à criação, ainda segundo Boden (1999).

O sentido empreendedor da criatividade está na validação do que se cria, ou seja, na resolução de problemas do dia-a-dia. Os espaços abertos da criatividade são limitados e podem também gerar devaneios que, embora sejam ricos como exercícios mentais, não se apresentam como úteis na vida das pessoas. A utilidade da criatividade empreendedora está na inovação e na geração de novos contextos nas diversas áreas das atividades humanas, tanto de tecnologia como de comportamento (DRUCKER, 1997).

O autor continua conceituando inovação como a maneira pela qual o empreendedor cria novos recursos para geração de resultados otimizados ligados à “produção de riqueza” ou, ainda, a forma de canalizar os recursos já existentes redirecionando-os à “criação de riqueza”.

Segundo Drucker (1997, p.135), o empreendedor é um indivíduo inovador:

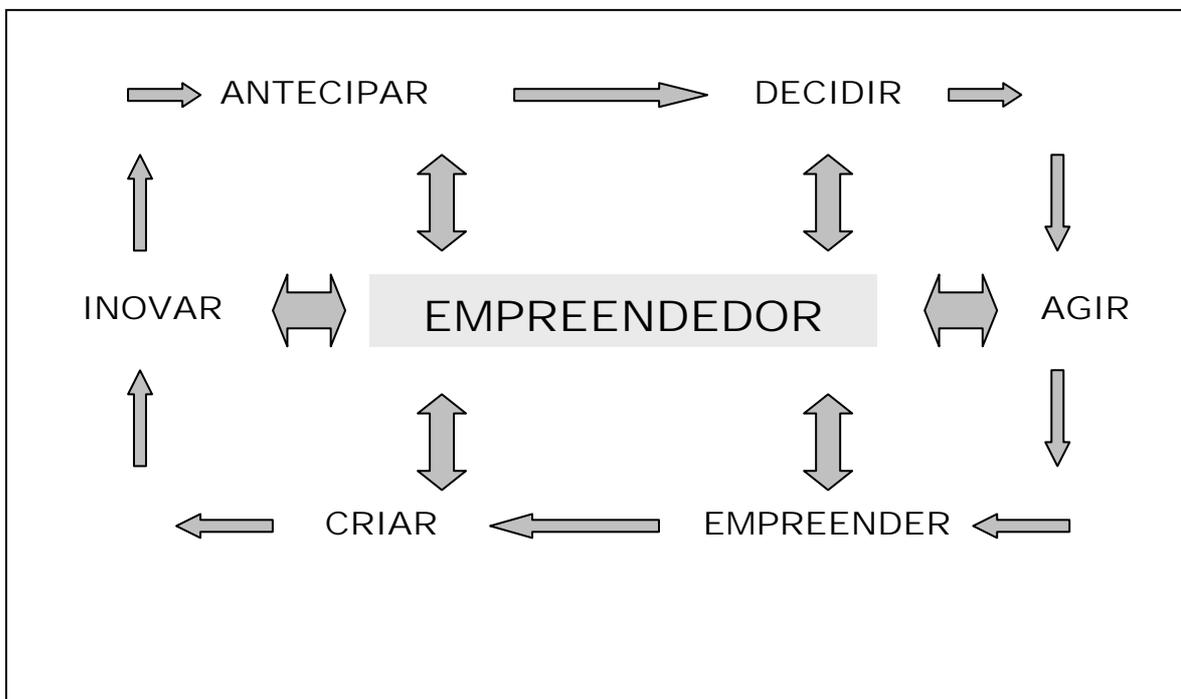
“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

Assim, pode-se depreender que a criatividade empreendedora envolve novidade, mas não necessariamente demanda originalidade. Sem dúvida envolve certo talento pessoal, visão da vida, busca de saídas e gestão de resultados. O empreendedor criativo oferece soluções para seus clientes internos ou externos, seja ele um gestor de negócio de outrem ou o próprio dono. O empreendedor oferece soluções para si mesmo, para sua empresa, quando age de forma a facilitar uma tarefa, reduzir custos, reduzir prazos, encurtar distâncias, abrir novas frentes, entrar em novos mercados, abrir uma nova empresa, lançar um novo produto. Ele está em constante busca por melhoria do mundo que o cerca.

Em concordância, Leite (1999, apud Uriarte 2000) mostra que o ciclo de um empreendedor envolve os aspectos ligados à criatividade e inovação interligados a posturas de antecipação, ação e decisão.

A Figura 1, abaixo, mostra o funcionamento de um ciclo empreendedor, ou seja, demonstra que ao empreendedor compete a permanente ação cíclica no sentido de tomar

decisões, criar, empreender, inovar, mesmo que isto ocorra em direções diversas. Mas o fato é que se trata de movimento ininterrupto, o que caracteriza, ainda mais, a postura pró-ativa do empreendedor.



Fonte: LEITE (1999, apud Uriarte 2000, p. 28). Florianópolis: UFSC, Mimeo. Tese de Mestrado, 2004.

Figura 1: Ciclo do Empreendedor

Neste contexto, a visão e a ação pró-ativa são consideradas as características mais importantes num empreendedor. A visão determina seu grande *feeling*, o sentimento de necessidade de mudança ou a identificação de uma oportunidade. A ação pró-ativa é a sua rapidez na execução da visão, é colocar em prática, no momento seguinte, o que foi visionado. Para o empreendedor o tempo é o maior risco.

2.1.3 Alguns Mitos sobre os Empreendedores

Há vários mitos que dizem respeito aos empreendedores. É interesse de alguns autores fazer um paralelo entre a realidade profissional dos empreendedores com esses mitos, formados muitas vezes de preconceitos e paradigmas.

Gerber (2004) relacionou três deles, apresentados na Quadro 1, a seguir, resumidamente.

Quadro 1: Comparação entre mito e realidade do comportamento empreendedor.

Mito	Realidade
Empreendedores são natos e nascem para o sucesso.	Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam relevantes habilidades, experiências e contatos com o passar dos anos. A capacidade de ter visão é aprimorada com o tempo.
Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos.	Aceitam e tomam para si riscos calculados, tendendo a evitar riscos desnecessários. Algumas vezes, compartilham o risco com outros e têm o comportamento de dividir riscos em partes menores.
Empreendedores são solitários e não conseguem trabalhar em equipe.	Geralmente são ótimos líderes, criam times/equipe para trabalhos em conjunto. Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e outros.

Fonte: adaptado de Gerber, apud Dolabela, 2004.

Roure (2001, p.11-14) pesquisou 500 empreendedores bem sucedidos, identificados através de seleção dentre dez milhões de empresas, em 16 países europeus, entre os anos de 1989 e 1994. Dentre outros resultados do estudo empírico, o autor destacou 10 mitos acerca do empreendedorismo e da realidade das empresas de sucesso. Compilou-se abaixo dois desses mitos relacionados mais especificamente aos empreendedores, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Comparação entre mito e realidade do comportamento empreendedor inseridos em empresas de sucesso.

Mito	Realidade
Os empreendedores das companhias que crescem são jovens e têm alto nível educacional.	Os empreendedores dinâmicos podem ser de todas as idades e apresentam uma grande diversidade de formação.
As empresas que crescem são desenvolvidas por empreendedores enérgicos e auto-suficientes.	Os empreendedores têm uma alta confiança na sua capacidade de aproveitar e capitalizar oportunidades. Assim, criam seus negócios a partir de equipes ou de parcerias com empreendedores que complementem seu potencial gerencial.

Fonte: adaptado de Juan Roure, 2001.

Mesmo o indivíduo possuindo traços de personalidade afins com princípios adotados pelo empreendedor, sua intensificação e consolidação ocorrem no dia-a-dia de trabalho, e sua dedicação e experiência aumentam no decorrer da vida. Observa-se, portanto, que o perfil do empreendedor pode ser construído ao longo de sua vivência e experiência, o que será melhor apresentado na próxima subseção.

2.1.4 Considerações sobre o Perfil Empreendedor

Segundo Leite (1999), a formação de um perfil profissional baseado no empreendedorismo enfatiza, sobretudo, algumas características peculiares:

- São multifuncionais, pois geralmente possuem uma formação profissional com formações múltiplas, ou seja, sem particularizar aos extremos as especializações;
- Fazem o que gostam, com características otimistas;
- Têm o domínio de informática em nível mínimo, usuário, já que com esse conhecimento poderá definir as informações e dados que necessita;
- Possuem amplo conhecimento das diretrizes e princípios básicos de administração, de modo a desenvolver habilidades específicas à gestão de negócios e resultados;
- Transparece competência para trabalhar em equipe, reconhecendo e valorizando os trabalhos decorrentes de interações e compartilhamentos de experiências e decisões.

Cunha e Ferla (1997) postulam que esse profissional define suas próprias metas, chegando por vezes à obstinação em persegui-las e que essas características podem ser aprendidas ao longo das experiências, ou seja, o empreendedor é formado dentro do próprio mercado de trabalho.

Para Gerber (2004), o empreendedor é um estrategista, que cria métodos inéditos para a geração de oportunidades em mercados, transformando possibilidades em probabilidades. E, nessa linha, sua ação tem impacto decisivo em contextos organizacionais, já que seu dinamismo praticamente dita o ritmo de andamento dos processos.

O perfil empreendedor vem sendo cada vez mais desenvolvido por conta de uma situação de mercado, em que a escassez de empregos está conduzindo as pessoas à criação de negócios próprios visando geração de renda, quer pelo meio informal, quer por trâmites formais. Observa-se um mercado rico em profissionais prestadores de serviço, autônomos e/ou proprietários de empresas. Empreender tem sido a melhor solução encontrada em universos de desempregos (LEITE, 1999). A visão do autor reflete o chamado empreendedorismo por necessidade, do GEM.

Todavia, merece ênfase o fato de que criar empreendimentos requer medidas que ultrapassam a existência de perfil empreendedor. Vêras (1999) contribui para esse entendimento, ao levantar que 80% de novos empreendimentos fracassam em seu primeiro ano de funcionamento. A autora explica que realmente há uma dificuldade burocrática e financeira na manutenção de novos negócios. Porém, as características das pessoas que o conduzem são essenciais ao sucesso. Talvez, essas não possuam, ainda, o perfil necessário para empreender com sucesso.

Para Miner (1996) existem quatro tipos de empreendedores que atingem o sucesso desenvolvendo atividades e seguindo rotas diferentes. É interessante notar que, em todos os casos, esses empreendedores possuem características condizentes com as definições de Leite (1999). Algo que deve ficar claro é que dificilmente os empreendedores que atingem o sucesso possuem todas as características citadas na literatura como sendo apenas suas. A equipe, ou o meio organizacional em que está inserido, em conjunto, poderá sim alcançar/apresentar todas elas.

Nesse sentido, prosseguindo na visão de Miner (1999), o autor diz que, ao serem identificados os vários tipos de empreendedores e colocados trabalhando em conjunto, cada um trazendo algo de relevante para a equipe, devido às suas características pessoais e experiências, o sucesso é praticamente garantido por conta de uma equipe empreendedora.

Os empreendedores não são apenas aqueles que têm idéias, criam novos produtos ou processos. São também os que implementam, lideram equipes e vendem suas idéias. É difícil encontrar todas essas características em uma única pessoa. Por isso, a identificação do perfil de cada uma é a chave, e o trabalho em equipe pode ser fundamental para o sucesso dos empreendedores dentro de uma organização.

Portanto, os quatro tipos de empreendedor estudados por Miner (1996) e seus perfis merecem destaque neste contexto e são abaixo descritos.

Tipo 1 — Empreendedor Clássico

Esse é o empreendedor que busca resultados e tem uma necessidade grande de realização. Trata-se de um indivíduo que sente a necessidade de receber permanente *feedback* sobre seu desempenho. Para tanto, planeja e estabelece metas, tem uma forte iniciativa pessoal, compromete-se fortemente e se identifica com a organização, possui autocontrole, definindo os caminhos a seguir e, sobretudo, acredita que o trabalho deveria ser guiado por metas pessoais e não pelos outros.

Tipo 2 — O Grande Vendedor

Esse profissional atinge o sucesso através de sua rede de relacionamentos e sua capacidade de vender e ser persuasivo, sendo essas habilidades pessoais de destaque. Além disso, ele tem grande capacidade de se entender com as pessoas (muita empatia), demonstrando o desejo de ajudar os outros. Acredita que os relacionamentos, as interações e as atividades sociais são importantes. Portanto, necessita possuir fortes relacionamentos com outras pessoas. De acordo com seus princípios profissionais, crê que o ato de vender seja crucial e estratégico para que a empresa implemente suas ações. Na maioria das vezes, esse indivíduo possui alguma experiência em vendas.

Tipo 3 — O Gerente

Esse indivíduo possui boas habilidades gerenciais combinadas com uma agressiva orientação ao crescimento profissional. Deseja ser um líder corporativo, além de ter aptidão à competição. É decisivo, gosta de tomar decisões e tem o desejo do poder. Suas atitudes são positivas no que se refere à sua autoridade. Tende a distanciar-se da equipe de colaboradores.

Tipo 4 — O Criativo

Esse profissional é um gerador de idéias. Tem habilidades para a inovação. Adora idéias, é curioso. Acredita que o desenvolvimento de novos produtos é parte crucial da estratégia da empresa. Usa a inteligência como vantagem competitiva. Deseja evitar tarefas muito arriscadas.

Na verdade, os tipos de empreendedor considerados por Miner (1996) são os que se aproximam mais do perfil que o mercado vem desenhando para a figura do intra-empendedor, conforme está sendo abordado na próxima subseção.

Para Degen (1989), qualquer indivíduo pode transformar-se em um empreendedor e se comportar empreendedora e mente.

Assim, vale acrescentar o que comenta Drucker (1997, p. 27), concordando a esse respeito:

“Qualquer indivíduo que tenha a frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e teoria, e não a intuição”.

Porém, é possível discordar dessa afirmativa, uma vez que alguns autores, como por exemplo, Drucker (1997) e Leite (1999), apontaram que a visão é uma característica marcante dos empreendedores. Depreende-se que a visão está baseada em intuição, em uma antecipação a algo que pode acontecer, mantidas determinadas linhas de tendência, mais facilmente reconhecidas pelos empreendedores.

David McClelland foi um dos pioneiros a indicar características ditas como empreendedoras, ao estudar o comportamento empresarial e as características dos empresários, em 1960. O autor já afirmava que apenas a teoria não é uma ferramenta totalmente segura, pois não se pode generalizar que certo dado demográfico, por exemplo, ou uma característica de comportamento, por si só, denote aptidão e garanta o sucesso de um empreendedor.

Para McClelland (1972, p.286), os empreendedores não são como capitalistas, motivados pelo lucro. Se assim fosse, eles parariam de trabalhar tão logo obtivessem dinheiro suficiente para concluir suas vidas com certo conforto. Segundo o autor, os empreendedores são motivados a continuarem seus empreendimentos ou buscar novos desafios, pela necessidade de realização, que não se esgota. Dando continuidade a essa idéia, ele ainda afirma que muitos empreendedores estão aptos a arriscar grandes somas de dinheiro, comprometendo o que foi acumulado ao longo de suas vidas, para reinvestir em novos empreendimentos e/ou expansão de negócios. E que estes, mais do que os capitalistas, freqüentemente contribuíram mais para o desenvolvimento econômico de seus países. Não que o lucro não seja importante aos empreendedores, mas não são fatores impeditivos para a realização de idéias, para deixá-los menos ativistas quando acreditam num resultado bom, mesmo que não tenha financeiramente um alto retorno.

Seus estudos sobre o comportamento empresarial e as características dos empreendedores resultaram na identificação de dez dimensões do empreendedorismo, também conhecidas como as dez características comportamentais empreendedoras – as CCEs de McClelland, agrupando-as em três conjuntos, buscando reuni-las de acordo com seus significados.

Os Quadros 3, 4 e 5, a seguir apresentam os itens pertinentes a cada dimensão, agrupados em três conjuntos, por David McClelland (Sebrae, 2002).

Quadro 3: Conjunto de Realização

1 – Busca de oportunidades e iniciativa		
Faz as coisas antes de ser solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
2 – Persistência		
Age diante de um obstáculo.	Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos.
3 – Comprometimento		
Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.	Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
4 – Exigência de qualidade e eficiência		
Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.	Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
5 – Correr riscos calculados		
Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.	Coloca-se em situações que implicam desafios moderados.

Fonte: adaptado de SEBRAE/IBPQ, 2002.

Quadro 4: Conjunto de Planejamento

6 – Estabelecimento de Metas		
Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.	Define metas de longo prazo, claras e específicas.	Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.
7 – Busca de informação		
Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes..	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
8 – Planejamento e monitoramento sistemáticos		
Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.	Constantemente, revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Fonte: adaptado de SEBRAE/IBPQ, 2002.

Quadro 5: Conjunto de Poder

9 – Persuasão e rede de contatos		
Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
10 – Independência e autoconfiança		
Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.	Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.	Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio

Fonte: adaptado de SEBRAE/IBPQ, 2002.

O trabalho de McClelland, devido a sua relevância, foi referenciado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que, em parceria com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), e com o Ministério das Relações Exteriores, atual Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), criou-se o EMPRETEC (marca registrada do SEBRAE), que há 13 anos opera no Brasil, com o objetivo de “estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor, de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado, por meio de metodologia vivencial, especialmente desenvolvida para este fim, cuja abordagem se dá pelas dez características empreendedoras” (SEBRAE/IBPQ, 2001, p.3).

2.2 O Intra-empendedorismo

Pinchot (1989, p.9) ao estudar a inovação em contextos organizacionais deparou-se com comportamentos empreendedores vindos de indivíduos que atuavam como verdadeiros agentes de mudanças, no sentido de introduzir permanentemente melhorias nos fluxos de trabalho. A eles deu-se o nome de empreendedores intracorporativos, passando a defini-los da seguinte forma: “sonhadores que realizam, que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.”

Para este autor, destaca-se na personalidade do intra-empendedor a combinação de características inerentes a um utopista visionário, como também de um executor ávido por realizações.

Nessa linha, Zoghlin (1994, p.45) afirma que vários executivos tornam-se empreendedores. Eles possivelmente passam de intra-empendedor que trabalham para uma organização a empreendedores donos de seu próprio negócio. Eles diferem dos empresários tradicionais por terem iniciativa e serem independentes no modo em que tomam decisões ousadas como, por exemplo, “trocar a segurança de um cargo assalariado pelo risco de um negócio próprio, buscando, entre muitos outros fatores, sua realização e independência”.

De acordo com Uriarte (2000, p.48), o termo intra-empendedor foi traduzido do Inglês “intrapreneur” e usado por Pinchot para designar o ‘empendedor interno’. O autor diz que:

“São aqueles que, a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade”.

Os intra-empresendedores, nesse sentido, são importantes para otimizar e dinamizar procedimentos, medidas e ações das empresas, sobretudo, nas que apresentam um ambiente tradicional, conservador de muita burocracia e escalas hierárquicas, funcionais e decisórias. O intra-empresendedor é ágil, pensa rápido, busca soluções, inovações, intensifica a sua criatividade e estimula a de outros na busca de resultados cada vez melhores.

Uriarte (2000, p.49) reforça essa idéia ao dizer que “a inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer”.

Nessa mesma linha, Hashimoto (2003) explica que o termo “intrapreneurship” ou intra-empresendedorismo envolve empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empresendedoras de seus funcionários. O autor informa, ainda, que se trata de um conceito relativamente recente e que algumas organizações acreditam que ações simples como “ouvir opiniões de funcionários” revelam características intra-empresendedoras. Todavia, Hashimoto (2003) acrescenta ser necessária uma mudança cultural interna acentuada que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos.

Mello (2004, p.8) faz questão de distinguir o profissional empresário do intra-empresendedor. O primeiro começa por sua conta e risco um novo negócio, enquanto o segundo age nos mesmos moldes estabelecendo um processo similar em um contexto empresarial já existente: “É surpreendente como os dois, empresário e intraempresendedor, são semelhantes em muitos aspectos. Ambos querem liberdade, “põem a mão na massa”, são autoconfiantes e corajosos, gostam de riscos moderados.”

Segundo Garcia (2005, p.40), embora a conduta empresenedora seja abordada em todo o mundo desde o século XVIII, somente há cerca de 30 anos caracterizou-se nos Estados Unidos um verdadeiro interesse pelo assunto com o reconhecimento do desenvolvimento da qualidade empresenedora na sociedade.

“Os motivos são claros: os empresários são diretamente responsáveis pelo acúmulo de capital, emprego, geração de renda e principalmente de uma diferenciação na capacidade de lidar com problemas e de se orientar para resultados. Essa onda se espalhou tanto que os líderes e diretores de empresas passaram a trabalhar para que a conduta empresenedora se alastrasse para todos os meios de desenvolvimento e gerenciamento de equipes e pessoas. Daí emerge fortemente uma classe de profissionais que são intitulados de intra-empresenedores, pessoas de conduta empresenedora e ligadas a uma organização, muitas delas ligadas ao gerenciamento de recursos”.

David (2004, p.47), no entanto, relaciona algumas características apresentadas pelos intra-empresenedores:

- Anseiam por liberdade dentro da organização;
- São orientados para metas;
- Comprometidos e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa.

A autora acima mencionada diz tratar-se de pessoas que efetivamente “põem a mão na massa” realizando o que deve mesmo ser realizado, sem temer demissões, fugindo, sobretudo, de estados estáveis e rotineiros: “caracteriza-se o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter status ou dinheiro. “

Em linhas gerais, os autores levantaram algumas características e linhas de ação dos intra-empresendedores, como: trabalharem para mudanças que gerem melhorias em fluxos operacionais, apresentarem ousadia, transformarem idéias inovadoras em sucessos, aproveitarem estímulos organizacionais para tomada de iniciativa, modificarem processos já existentes em busca de superação, orientarem-se para metas e resultados. Além disso, levantou-se que os intra-empresendedores acabam, em casos não isolados, abrindo seus próprios, ou seja, tornando-se empresenedores.

A subseção seguinte apresentará considerações sobre o perfil intra-empresendedor, possibilitando o entendimento de suas características, segundo a literatura.

2.2.1 Considerações sobre o Perfil Intra-empresendedor

Inicialmente, Ângelo (2003) comenta que a vocação empresenedora apresenta no mínimo três características básicas, que são:

- 1) Desejo e habilidade para a criação de alguma coisa totalmente inédita no sentido de melhorar condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- 2) Capacidade de reciclagem de conteúdos, com a transformação de novas utilidades para velhas idéias em prol de benefícios coletivos.
- 3) Competência para aprimorar um processo ou produto de modo a assegurar-lhe maior eficiência e economia.

Essas características vocacionais são percebidas também no perfil intra-empresendedor, uma vez que o mesmo comporta-se de forma a viver em constante transformação do ambiente a sua volta, inventando ou reciclando processos, agregando valor a algo já consagrado, mudando o tradicional pela inovação.

Ângelo (2003) explica que os empresenedores corporativos ou intra-empresenedores podem ser identificados de várias formas na organização. No contexto empresarial, os intra-empresenedores podem assumir diferentes funções, as quais devem ser estimuladas pela organização para que os projetos empresenedores sejam desenvolvidos.

Vale observar que nem sempre os empresenedores corporativos assumem as mesmas atribuições nos diferentes projetos de que podem vir a participar, mas suas habilidades pessoais e perfil empresendedor devem ser levados em consideração na definição de suas responsabilidades em uma equipe.

Sob esse enfoque, os estudos de Dornelas (2003) e Ângelo (2003) permitem a distinção de alguns papéis mais comumente desempenhados pelo profissional intra-empresendedor, envolvendo: iniciativa, apoio, defesa da idéia, suporte e análise de questões críticas.

Um papel relacionado à **iniciativa** corresponde à ação que dá início ao processo empreendedor, no sentido de identificar a oportunidade, através de algum problema interno que deve ser resolvido ou uma inovação que pode ser obtida. Muitos podem ser os iniciadores de projetos, mas geralmente os “**champions**” (defensores da idéia) ou gerentes é que acabam fazendo isto acontecer. O profissional intra-empresendedor revela uma característica voltada à iniciativa.

O papel de **apoio** desempenhado pelo intra-empresendedor apresenta propostas críticas e conselheiras. Geralmente é percebido em funcionários de alto escalão que buscam ajudar a equipe na conquista de metas mediante a negociação de recursos ou até mesmo interferindo e tentando modificar regras internas para que o projeto seja implementado. São os grandes protetores internos e facilitadores do processo.

O intra-empresendedor também apresenta uma característica voltada à **defesa de idéias**. Trata-se, na maioria das vezes, de um papel assumido pelo profissional que lidera e dirige o projeto, que coloca as idéias em prática, define estratégias para superar os obstáculos e leva o projeto para a fase de implementação.

O papel de **suporte** é assumido por aquele que geralmente se envolve em atividades mais secundárias, porém importantes para a implementação do projeto. Nesse caso, o intra-empresendedorismo é percebido no profissional que exerce um papel analítico, faz as pesquisas de mercado, analisa relatórios, usa sua inteligência e experiência para desenvolver e ajudar na implementação dos planos.

O papel de **crítico** é um papel investido por aquele que está sempre analisando questões críticas, identificando pontos fracos, apresentando alternativas para a implementação e argumentos para a não implementação de certas idéias, tudo com base em sua experiência e conhecimento do mercado e da empresa.

Além destas, outras funções podem ser exercidas por outros membros da equipe, complementando os papéis aqui apresentados e dando condições ao time de iniciar, desenvolver e concluir o processo empreendedor.

O empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer sua área de atuação na empresa, realizando como poucos o seu papel, tendo um desempenho único. Aqui se revela o empreendedor corporativo ou intra-empresendedor, aquele que trabalha numa organização e se destaca dos demais, denotando a figura de um líder. De acordo com Pinchot & Pellman (2004), o intra-empresendedor apresenta basicamente três diretrizes de ação distintas e fundamentais: identificação de oportunidades, avaliação das mesmas e implementação de meios para capitalizar as oportunidades.

Na verdade, essas diretrizes ou atividades propriamente ditas são desenvolvidas também por outros empreendedores, e não apenas pelos corporativos. No entanto, estes autores chamam a atenção para o fato de que ao se observar algumas das características dos empreendedores de sucesso, nota-se que em duas delas há diferenças fundamentais entre o empreendedor corporativo e os demais colaboradores: paixão pelo que faz e autocontrole com a definição do caminho a seguir.

2.2.2 A Empresa e o Intra-empendedor

De acordo com Drucker (1997), o incentivo ao ambiente empreendedor deve permear toda a organização. Para isso, as pessoas devem ser encorajadas a agir como empreendedoras. Assim, Dornelas (2003) diz que o desenvolvimento de uma estrutura para o intra-empendedorismo passa necessariamente por uma reestruturação da organização com vistas à identificação, validação e captura de oportunidades, sendo necessário uma revisão de processos ou estrutura formal e/ou informal, além da definição de meios de recompensar ou incentivar a geração de idéias, incentivando-se, sobretudo, o aprendizado.

Deve-se ainda considerar a relação estabelecida entre a empresa e o intra-empendedor. Uriarte (2000, p.49) diz que “os empreendedores e as grandes empresas não parecem se dar bem juntos, embora devessem necessitar um do outro”.

Inicialmente isto pode ser compreendido pelos padrões inovadores e de independência presentes no profissional intra-empendedor e nos padrões e modelos de gestão assumidos pelas empresas. Esses podem não acomodar os princípios autônomos de ações intra-empendedoras, gerando conflitos entre empregadores/empreendedores e empregados/intra-empendedores.

Pinchot & Pellman (2004, p.123) postulam que:

“O intra-empendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. Os intra-empendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”.

As empresas, desse modo, têm que ter espaço em seus sistemas de gerenciamento de pessoas para comportar tais iniciativas e atuações, na medida em que os intra-empendedores são os criadores, iniciadores, mas, principalmente, os sonhadores que realizam e que concebem como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (PINCHOT & PELLMAN, 2004).

Depreende-se, segundo a visão dos autores nesta subseção e na anteriormente apresentada, que não se pode afirmar que existe considerável diferença entre o intra-empendedor e empreendedor em relação a características pessoais, apenas. Ambos os grupos podem ser movidos por necessidades, visão e oportunidades, e estas motivações podem ser percebidas no contexto atual da atividade empreendedora, abordada a seguir.

2.3 Panorama Atual do Empreendedorismo no Brasil e no Mundo

Esta subseção visa apresentar um breve panorama atual do empreendedorismo no Brasil e no mundo para auxiliar o entendimento do tema em questão.

2.3.1 Panorama Global

Um estudo realizado por Kantis et al (2002), no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) sobre “Empreendedorismo em Economias Emergentes” destacou a importância da criação de empresas dinâmicas para o desenvolvimento econômico dos países;

idéias inovadoras e empreendedoras sendo a base dessas empresas. Essa posição é explicada pelos autores da pesquisa, que declaram:

“Novas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico, mormente nos países em desenvolvimento. Ao terem sucesso, os novos empresários criam empregos, expandem segmentos de mercado, aumentam a produção de bens e serviços e dinamizam a economia das comunidades onde operam (Kantis et al, 2002, p.7)”.

O citado estudo visou pesquisar as características e motivações que conduzem ao empreendedorismo, definindo-o como “a capacidade de criar e desenvolver um novo empreendimento (p.9)”.

Com base no Relatório GEM 2004, verificou-se as principais características de alguns países segundo sua renda nacional e a TAE, cujo Quadro 6 demonstra de forma simplificada.

Quadro 6: Características de alguns países segundo a renda nacional e a TAE – 2004

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

Fonte: GEM 2004 Executive Report (apud SEBRAE, Empreendedorismo no Brasil).

Já com base em pesquisas realizadas em 2005, os resultados globais do Relatório GEM 2005 estão disponíveis para consulta, porém apenas em inglês, no “site” da organização. Porém, a autora do presente estudo compilou seus principais pontos sobre a atividade empreendedora mundial e os apresenta a seguir de forma resumida.

Em relação à **Atividade Empreendedora, Motivação, Inovação, Crescimento e Indústrias**, foram obtidos os seguintes resultados:

- Países de renda média (“middle-income countries”) estão investindo em novas tecnologias,
- Os empreendedores ‘inovadores’ dirigem o crescimento econômico;
- Países de renda média tendem a iniciar mais negócios que países de renda alta (“high income countries”);

- Altas taxas de negócios recém-estabelecidos não traduzem taxas altas de propriedades empresariais estabelecidas;

- O sucesso é mais comum entre empreendedores de negócios ‘direcionados’, como por exemplo, o ramo de saúde, em países desenvolvidos, reduzindo-se as taxas de fracasso nos estágios iniciais de negócio;

- Todos os empreendedores acreditam enfrentar uma forte competição no mercado, mas os empreendedores já estabelecidos (65%) percebem uma maior competitividade que os empreendedores iniciantes (55%);

- A criação de trabalho continua estagnada;

- Países de renda média estão mais envolvidos em negócios focados ao consumidor;

Em relação à **Capacidade Empreendedora**, foram observados os seguintes resultados:

- Os empreendimentos em estágio inicial são geridos por jovens empreendedores (entre 25-34 anos) enquanto que os negócios já estabelecidos são geridos por empreendedores mais adultos (entre 45-54 anos);

- Os homens continuam liderando as mulheres em relação à abertura de novos empreendimentos;

- Trabalhadores já empregados em países de média e alta renda são os que mais provavelmente iniciam novos negócios;

- A educação é fundamental ao sucesso de qualquer empreendedor, em qualquer país;

- Empreendedores com alta renda são os mais prováveis a abrir novos negócios, e também são mais comumente donos de negócios já estabelecidos;

- Sobre a mente empreendedora, viu-se que todos os empreendedores são confiantes em suas habilidades, e colocam a possibilidade de fracasso em uma escala pequena em relação às suas preocupações. Os mais preocupados com o fracasso são aqueles não envolvidos com a atividade empreendedora. As mulheres, de maneira global, são menos otimistas e confiantes em suas habilidades, e também as mais preocupadas com a possibilidade de fracasso.

Em relação às **Implicações Políticas**, a pesquisa obteve os seguintes resultados analíticos:

- Os empreendedores não operam no ‘nada’ – os mecanismos políticos, legais, culturais e ambiente cultural impactam diretamente em seus negócios. Um dos principais objetivos da pesquisa GEM é prover aos governos plataformas para o desenvolvimento de políticas empresariais mais efetivas e melhores práticas;

- O papel do governo é fundamental para desenvolver políticas reais e estabilidade econômica numa sociedade empresarial;

- Mercados globais abertos – a liberalização de mercados é vital para o desenvolvimento do empreendedorismo. O empreendedorismo está no auge do progresso de desenvolvimento de novos mercados e inovação tecnológica. Restrições comerciais tendem a penalizar os empreendedores mais que outros grupos;

- Países de alta renda precisam de políticas de apoio à sobrevivência de negócios e ao desenvolvimento de novas tecnologias, além do desenvolvimento das exportações;

- Países de renda média que estão migrando de ‘usuários de tecnologia’ para ‘criadores de tecnologia’ também precisam nutrir uma cultura empreendedora. Constrangimentos financeiros e a falta de uma definição clara de direitos de propriedade são preocupantes. O governo brasileiro é citado pelo GEM, por seu programa de apoio financeiro, sem taxas de juros, para negócios com tecnologias inovadoras, através do Ministério da Ciência e Tecnologia,

- Países de baixa renda precisam de políticas para assegurar “condições fundamentais institucionais” para o desenvolvimento de novos mercados. Mas, em primeiro lugar, precisam focar em educação primária e secundária, e criar infra-estrutura para receber bem os novos empreendimentos.

O relatório GEM 2005 aborda ainda pontos sobre as expectativas dos empreendedores, bem como relatórios financeiros dos países envolvidos na pesquisa. Pode-se também obter mais detalhes sobre cada tópico dos assuntos mencionados no presente estudo no site da organização, inserido na seção Referências Bibliográficas. O SEBRAE, por ser a instituição nacional que representa a pesquisa no Brasil, possui o relatório em português, em todos os aspectos relativos ao país, porém ainda não foram divulgados os dados colhidos em 2005.

2.3.2 Panorama Brasileiro

Seguindo-se o histórico brasileiro que resultou no crescimento acelerado do fenômeno empreendedorismo, antes da abertura comercial, ocorrida no Brasil em 1988, durante o Governo Collor, e resultante de políticas internas e do fenômeno da Globalização, o emprego formal representava 55% no contexto nacional. Em janeiro de 2005, esse percentual caiu para 40%, e o número de empreendedores brasileiros chegou ao patamar de 16 milhões, entre micro, médios e pequenos empresários, profissionais liberais e gente da economia informal, segundo pesquisa do sociólogo e economista José Pastore, divulgado em fins de dezembro, cujos resultados foram publicados no Jornal O Globo, em 09/01/2005.

O movimento empreendedor tomou corpo no Brasil a partir da década de 1990, quando o SEBRAE – melhor referenciado adiante – mudou seu foco de atuação, época em que foi desvinculado da administração pública e passou a ser uma entidade de serviço social autônomo, segundo Carvalho (2004, 9.37-38, apud Dornellas 2001:25-26). A autora cita que contribuiu para a disseminação do tema ‘empreendedorismo’ no Brasil, a criação dos seguintes programas:

- SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de “Software”) e GENESIS (Geração de Novas Empresas de “Software”, Informação e Serviços): entidades que fomentam atividades empreendedoras e a geração de novas empresas de “software”, bem como o ensino do empreendedorismo em universidades;

- EMPRETEC (Empreendedores e Tecnologia - SEBRAE) e Brasil Empreendedor (Governo Federal): programas voltados à formação e ao oferecimento de recursos a empreendedores;

- REUNE (Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo) e Engenheiro Empreendedor (Universidade de Santa Catarina): responsáveis pela difusão do ensino de empreendedorismo;

- Instituto E-cobra, e outras entidades, que amparam o surgimento das empresas baseadas na internet,

- Incubadoras de empresas, que tem crescido sensivelmente e oferecem milhares de oportunidades de emprego.

Acrescenta-se ao estudo de Carvalho, outras fontes fomentadoras e disseminadoras do empreendedorismo no Brasil, abaixo abordadas.

A Fundação Getulio Vargas (FGV) há 60 anos vem pesquisando (e ensinando) administração pública e de grandes empresas. Em 2004 foi criado o Small - Programa de Estudos Avançados em Pequenos Negócios, Empreendedorismo e Microfinanças, baseados em pesquisa da própria instituição que revelou que 98% do universo empresarial são de micro, pequenas e médias empresas (Ebape, 2006).

A Ashoka Empreendedores Sociais é organização global e pioneira no campo do Empreendedorismo Social, sem fins lucrativos, presente em 52 países, atuando no Brasil desde 1986. Em Janeiro de 2005, havia apoiado mais de 200 projetos de meio ambiente, educação e saúde, dentre outros (Ashoka, 2006).

O “Junior Achievement”, presente em 112 países, é a maior e mais antiga organização sem fins econômicos do mundo destinada à educação para o empreendedorismo, que estimula jovens do ensino fundamental ao superior (Junior Achievement, 2006).

Cita-se também a Fundação Avina, que investe recursos em novos negócios, e tem como missão, através da associação com líderes da sociedade civil e empresariado, a fim de contribuir, através de seu modelo próprio, ao desenvolvimento sustentável de comunidades/sociedades, cada vez mais colaborativas e construtivas, na América Latina (Avina, 2006).

O Instituto Endeavor é uma entidade sem fins lucrativos que apóia empresas com potencial de crescer e gerar empregos. Há cinco anos no Brasil, a ONG ajudou a criar sete mil empregos nas 35 empresas que apóia hoje. Além de consultoria em diferentes áreas, esses empreendedores têm apoio dos voluntários do Endeavor, que são executivos de grandes empresas (Instituto Endeavor, 2006).

O Governo Federal estimula o empreendedorismo através do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), que tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, e do BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (órgão vinculado ao MDIC). O BNDES pretende, até o final de 2006, investir R\$ 260.000.000,00 (duzentos e sessenta milhões de reais), para estimular a formação de sete fundos destinados a empresas emergentes e dois fundos para empresas de maior porte, chamados fundos de participação (*private equity*). Com essa iniciativa, o governo pretende alavancar investimentos privados na ordem de R\$ 1 bilhão. A prioridade será para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas emergentes e que trabalhem com inovações (BNDES, 2006).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é outra frente do Governo Federal com vistas a aumentar o volume de crédito ao setor empreendedor. Ao menos para quem fatura até R\$ 60 mil anuais. A meta faz parte do Programa Nacional de Micro Crédito Produtivo Orientado, do Ministério do Trabalho, lançado em novembro de 2004, que disponibiliza empréstimos com juros de 2% e taxa de administração. O MTE possui também o programa Jovem Empreendedor, que é uma das modalidades do Programa Nacional e Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE). Seu objetivo é criar oportunidades de ocupação e renda para jovens de baixa renda, por meio de estímulo ao desenvolvimento de pequenos negócios associados ao crédito (MTE, 2006).

Outro programa do governo federal, através do Ministério de Minas e Energia, é o PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo – que visa maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, nos campos de negócios de petróleo e gás, com competitividade e bases sustentáveis, para atender demandas nacionais e internacionais. A idéia é gerar empregos através do aumento do fornecimento, agregar valor à cadeia produtiva e maximizar a renda nacional. Conta ainda com empresas associadas ao IBP (Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás), ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo) e Associações de classe como ABEMI (Associação Brasileira de Engenharia Industrial), ABCE (Associação Brasileira de Consultores de Engenharia), ABDIB (Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base), ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica), ABRAPET (Associação Brasileira dos Perfuradores de Petróleo), ABEAM (Associação Brasileira das Empresas de Apoio Marítimo), ABITAM (Associação Brasileira da Indústria de Tubo e Acessórios de Metal), SINAVAL (Sindicato Nacional da Indústria da Construção Naval) e SEBRAE, assim como FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), CNI (Confederação Nacional da Indústria) e Federações das Indústrias. Essas entidades visualizam oportunidades, além de quantificar a demanda e a oferta de equipamentos, bens e serviços, propiciando, à indústria fornecedora nacional, a conquista do reconhecimento internacional como indústria líder, nas áreas de petróleo e gás natural.

Cabe destaque especial ao SEBRAE, entidade sem fins lucrativos, que pode ser considerado como um dos órgãos precursores voltados ao incentivo do empreendedorismo no Brasil. Desde 1972, trabalha pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte e tem como principal objetivo a criação de um ambiente favorável a essa sustentabilidade e a ampliação dos pequenos negócios, através de vários mecanismos de capacitação, mobilização, disseminação do empreendedorismo e do associativismo. São aproximadamente 600 postos de atendimento, espalhados por todo o Brasil, que formam um sistema de ampla capilaridade. Através de seu site ou de visita aos seus postos, o SEBRAE oferece informação aos novos empreendedores e orienta os já estabelecidos, dando acesso à legislação, cursos de aperfeiçoamento e um teste para reconhecer características empreendedoras aos navegantes. Somados a essas facilidades, o empreendedor pode ainda verificar como obter crédito, parcerias e/ou realizar cursos de treinamento/aperfeiçoamento. É ainda um dos três patrocinadores da pesquisa GEM no Brasil.

O GEM “Consortium” é um programa de pesquisa voltado a medir anualmente níveis nacionais de atividade empreendedora. Inicialmente aplicado em 10 países, seguiu-se em expansão, e em 2005 atingiu a marca de 35 países analisados, através de 150 pesquisadores. Segundo a própria instituição, fundada e patrocinada pelo “Babson College” (Mass., USA) e pela “London Business School”, não existe outra entidade que ofereça informação de contexto global com dados consistentes e medidas de atividade empreendedora. São três os principais objetivos do programa:

- Medir o nível de atividades empreendedoras em diversos países;
- Descobrir fatores que determinem as atividades empreendedoras,
- Identificar políticas que possam aumentar o nível de atividades empreendedoras (GEM “Consortium”, 2006).

No Brasil, o GEM é representado através do IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná e atualmente possui oito membros pesquisadores. Outras instituições nacionais também patrocinam e contribuem ativamente para realização da

pesquisa anualmente no Brasil, como a PUC/PR (Pontifca Universidade Católica do Paraná) e o Instituto Euvaldo Lodi, no Paraná.

O programa de pesquisa está baseado num modelo conceitual que considera os mecanismos causais que interferem no crescimento das economias locais, tentando explicar por que algumas economias crescem mais que outras. (CARVALHO, 2004).

Tendo como base a pesquisa GEM realizada em 2004, e divulgada em abril de 2005, pelo SEBRAE, verificou-se através da TAE (Taxa de Atividade Empreendedora) que cerca de 73 milhões de pessoas adultas, com idade entre 18 e 64 anos, estão envolvidas em atividades empreendedoras no mundo. O Brasil, que vem sendo analisado ao longo dos 7 anos de pesquisa, mais uma vez aparece dentre os 7 países com maiores taxas de TAE. A amostra dessa pesquisa foi igual a 4.000 indivíduos, com idades entre 18 e 64 anos, garantindo um reduzido erro amostral de 1,04%. O número de indivíduos nos quais foram aplicados os questionários, por região, foi dado através da proporcionalidade que a região representava na população total, respeitando-se ainda as proporções para categorias de gênero e idade.

É válido ressaltar que a TAE é dada em termos percentuais e representa a força de trabalho que iniciou novos empreendimentos ou já é proprietária ou gerente de negócios iniciados a menos de 42 meses. Uma vez que a TAE também utiliza gerentes como parte de sua amostra, pode-se inferir que a pesquisa leva em consideração também os intra-empreendedores, cujo presente estudo também pretendeu analisar.

Ainda na mesma pesquisa, a divisão TAE em relação à motivação para empreender no Brasil revelou que a motivação “por necessidade” representou 46% da taxa geral de 13,5% (ou seja, 6,2%), mostrando pequeno aumento em relação a 2003 (5,5%). Já a motivação “empreendedorismo por oportunidade” chegou a 7% em 2004, pouco acima do percentual de 2003 (6,9%).

Outros resultados nacionais observados pela pesquisa GEM:

“A taxa de empreendedorismo feminino foi de 12,1%, aumentando em relação a 2003, quando alcançou 11,7%. Da mesma forma, a taxa de empreendedorismo masculino aumentou de 14,2%, em 2003, para 16,1%, em 2004. A composição entre homens e mulheres na taxa global é 55% e 45%, respectivamente.

Por faixa etária, o comportamento no Brasil segue o mesmo padrão observado no conjunto dos países pesquisados: as pessoas na faixa de 25 a 34 anos apresentam a maior taxa de empreendedorismo, alcançando 17,1%, representando 42% dos empreendedores; a faixa seguinte é a de 35 a 44 anos, com TAE de 14,6%, representando 23% do total.

A pesquisa GEM avaliou ainda as condições para empreender no Brasil, encontrando três limitações principais: apoio financeiro, políticas governamentais e educação e treinamento. Na questão do crédito, as principais limitações são: o alto custo do dinheiro e a dificuldade de acesso ao pequeno empreendedor, devido à burocracia e às exigências de garantias reais. As políticas foram criticadas principalmente em razão da alta carga tributária e trabalhista, além da burocracia para a abertura de negócios. Quanto à educação e treinamento, a pesquisa avaliou que o sistema não considera as especificidades regionais brasileiras e não prepara o indivíduo para a carreira de empreendedor. Outras condições que afetam o empreendedorismo são: alta concorrência no mercado, custos elevados, infraestrutura comercial e profissional, entre outras (SEBRAE, 2006)”.

Em pesquisa própria do SEBRAE, divulgada no primeiro trimestre de 2004, foram levantadas as taxas de natalidade e mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de

amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. Na Tabela 1 são apresentados os principais resultados obtidos pela pesquisa.

Tabela 1: Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas, segundo as Regiões e Brasil, em números absolutos, por ano de constituição.

Regiões	Natalidade Mortalidade		Natalidade Mortalidade		Natalidade Mortalidade	
	2000		2001		2002	
Sudeste	209.646	128.094	222.480	126.146	207.132	101.288
Sul	105.331	62.040	111.853	67.224	98.734	52.230
Nordeste	85.038	53.319	87.941	46.960	79.951	37.977
Norte	23.444	12.519	23.612	12.183	19.878	9.442
Centro-Oeste	37.143	20.020	45.025	24.584	39.456	19.491
Brasil	460.602	275.900	490.911	276.874	445.151	219.905

Fonte: Boletim "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", SEBRAE, 2004.

Em termos percentuais, e conforme já referido na subseção Relevância do Estudo, a pesquisa revelou que 49,4% das empresas encerraram suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% não sobrevivem mais do que 4 anos.

Recentemente o SEBRAE firmou convênio com 14 emissoras de tevês, tendo como expectativa que cinco milhões de pessoas assistirão aos programas de conteúdo educativo abrangendo assuntos como cooperativismo, gestão de pequenos negócios, compras conjuntas de empresas e parcerias que fortalecem pequenos empreendimentos. Pretende-se com essa iniciativa disseminar a cultura empreendedora e estreitar as relações dos brasileiros com o mundo dos negócios (Interjornal SEBRAE, 2006).

Depreende-se uma necessidade emergente de políticas de apoio aos empreendedores, para que os mesmos possam garantir a efetividade de seus negócios e, conseqüentemente, contribuir ao desenvolvimento local, através da geração de empregos.

2.3.3 Estudos empíricos atuais sobre perfil e comportamentos empreendedores

Estudos recentes sobre empreendedorismo revelam uma preocupação acentuada com a caracterização do perfil empreendedor.

Paulino e Rossi (2003) realizaram um estudo de caso sobre o Perfil Empreendedor, a fim de verificar características e traços de personalidade empreendedora de um grupo de 20 profissionais donos de negócios, da cidade de Maringá/PR. No entanto, os autores aplicaram uma entrevista semi-estruturada e o Teste Psicológico Wartegg, resultando na identificação e no relacionamento de alguns pressupostos teóricos que tomaram como base na caracterização do perfil empreendedor. Quanto aos resultados obtidos na pesquisa de campo, destacam-se os relativos aos fatores para o sucesso observados no grupo:

“...persistência, trabalho, administração, organização e conhecimento no ramo. (...) Na formação da personalidade, os entrevistados consideraram prioritários para a sua formação fatores como “persistência” e “honestidade e sinceridade” (características e atitudes que o ajudaram no desenvolvimento pessoal e profissional). Consideraram ainda “saber trabalhar com pessoas e facilidades de comunicação” como capacidade e habilidade pessoal preponderante. São indícios sobre a preocupação em estabelecer e manter relações emocionais e positivas com outras pessoas, voltados à necessidade de afiliação e poder...(p.217)”.

As características observadas pelo referenciado estudo, assemelham-se com as levantadas pelo inventário de Características Comportamentais Empreendedoras de McClelland, foco do estudo empírico dessa dissertação. Características como ‘organização e conhecimento do ramo’, são reconhecidas no conjunto de Planejamento, por McClelland; a ‘persistência’, é focada no ‘conjunto de realização’. Já a ‘aceitação por outras pessoas/afiliação’, pode ser observada no conjunto de Poder do mesmo autor. Dessa forma, constata-se que o estudo apresenta semelhança, apesar de métodos diferentes, na verificação e análise de algumas características do perfil empreendedor.

Seguindo-se o levantamento de dados empíricos recentes acerca do perfil empreendedor, verificou-se que Longhini e Sachuck (2003), pesquisaram a respeito das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. Os autores aplicaram um questionário próprio, baseados nas percepções de perfis empreendedores de Prati (1995) e de Fillion (1999), numa amostra composta por 4 entrevistados, que representavam 50% da população em estudo. Foi concluído que os empreendedores que receberam o financiamento de crédito disponibilizado através do Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal possuíam as características empreendedoras levantadas pelos referidos autores, necessárias como fatores de sucesso para um empreendedor: ter motivação para o sucesso, correr riscos, ter um norte, confiança em si mesmo, independência e poder de decisão, sentimento de equipe, persistência e otimismo. Estas características são:

- Ser motivado pelo desejo de realizar;
- Correr riscos viáveis, possíveis;
- Saber aonde quer chegar;
- Confiar em si mesmo;
- Não depender dos outros para agir; sabe, porém, atuar conjuntamente;
- Ser tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades;
- Ser otimista, sem perder o contato com a realidade;
- Administrar suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar;
- Saber postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades;
- Manter a automotivação, mesmo em situações difíceis;
- Ser capaz de recomeçar de novo, se necessário;
- Ter facilidade e habilidade para as relações interpessoais;
- Ser capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho;
- Acreditar no trabalho como participação e contribuição social;
- Ter prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial;
- Ser capaz de administrar bem o tempo;
- Não buscar, exclusivamente, posição ou reconhecimento social;

- Ser capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações que precisa,
- Ter desejo de poder, como todos temos, consciente ou inconscientemente.

Ainda no mesmo estudo, os autores inserem a visão de Fillion (1999, apud Longhini e Sachuck, 2003, p.23), caracterizando um empreendedor:

- “- Empreendedor é uma pessoa crítica;*
- É marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos;*
- Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios;*
- Toma decisões moderadamente arriscadas;*
- Objetiva a inovação, e continua a desempenhar um papel empreendedor;*
- É uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões;”*

Esta diferenciação de perfil feita pelo estudo de Fillion, entre sistemas gerenciais de empreendedores versus operadores de pequenos negócios, vem de encontro ao tema do presente estudo, que busca analisar as características empreendedoras de proprietários de franquias, ou seja, donos de pequenos negócios, e ainda de gestores ou intra-empreendedores, da mesma organização e mesmo ramo de atividade, a fim de traçar um paralelo entre os dados prévios e as características verificadas na amostra do presente estudo, porém, como já exposto, utilizando-se a visão de McClelland.

A fim de traçar o perfil dos empresários de agências de viagens, foi realizado um estudo por Versiani, Guimarães e Siqueira (2001), na cidade de Maringá/PR, que pretendeu comparar o referencial teórico a respeito do perfil empreendedor, com os dados empíricos colhidos na em 11 empresas, sendo 6 empreendimentos considerados casos de sucesso e 5 casos de insucesso pelos autores. Esta comparação também é objeto do presente estudo, e, dessa forma, cabe analisar os resultados da pesquisa. Os autores utilizaram um instrumento próprio de pesquisa, designaram a pesquisa como de caráter qualitativo. Conclui-se que os entrevistados, tanto os que obtiveram sucesso, quanto os que fracassaram, não poderiam ser classificados como ‘empreendedores’, uma vez que, com base na revisão teórica feita pelos pesquisadores, a amostra não apresentou características comportamentais e gerenciais, e também poucas foram as constatações sócio-demográficas em conformidade com os perfis descritos pelos teóricos do empreendedorismo. Portanto, a amostra não apresentou características de inovação, de orientação para crescimento e criação de valor, por exemplo, parecendo optar pela atividade do turismo como uma alternativa de auto-emprego e de segurança, em detrimento de envolver-se com situações de risco para seus negócios. O comportamento passivo, em relação ao mercado e às alternativas empresariais supostamente existentes, foi a principal constatação de característica predominante nos empresários analisados. Segundo ainda a percepção dos autores, com base no entendimento de Rodrigues (1996), cabe acrescentar uma conclusão que nos remete ao foco comparativo dos grupos analisados na presente dissertação, ou seja, não distinguindo o perfil empreendedor do intra-empendedor, no tocante as características que lhes impulsionam a realizar suas visões. Os autores concluíram que:

“...o empreendedor não se vincula necessariamente à figura do proprietário da empresa, ou do empregador, é antes uma característica própria de indivíduos que através de sua energia pessoal tem a capacidade de detectar oportunidades na frente dos outros e as traduzir em negócios de sucesso. No caso da gestão de empresas, eles criam mercados para novos produtos, com a disposição de se lançar em situações desconhecidas e a responsabilidade de assumir os seus fracassos. Nesse sentido, o ‘empreendedor’ personifica inovação e criatividade, descobrindo novas soluções para velhos problemas e necessidades (p.157).”

Carvalho e Zuanazzi (2003) analisaram as características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em administração, e sua relação com as expectativas do ensino empreendedor, através de pesquisa qualitativa descritiva exploratória. Os autores utilizaram o inventário das CCEs de McClelland, ou seja, o mesmo instrumento do estudo empírico da presente dissertação, associado a um levantamento demográfico do grupo investigado. Segundo os autores, o objetivo do artigo foi conhecer melhor os alunos do curso de administração da universidade pesquisada, que ainda não haviam estudado a disciplina de empreendedorismo, a fim de verificar suas características empreendedoras e identificar quais as expectativas dos mesmos em relação à disciplina. Os dados empíricos colhidos da amostra (65 respondentes = 66% da população) foram tratados através do *software Sphinx 2000*, que possibilitou diversos cruzamentos contemplando aspectos quantitativos e qualitativos, podendo os autores compará-los com a teoria. O estudo concluiu haver dependências significativas entre diversas variáveis demográficas e as características dos alunos, e que estas devem ser consideradas no processo de ensino-aprendizagem. As variáveis demográficas que apresentaram maior significância foram gênero, ocupação, tipo de emprego, salário, razões para estar cursando administração e expectativas quanto à disciplina de empreendedorismo. Outros achados foram que aqueles que apresentaram maiores características em relação a correr riscos calculados, tenderiam a abrir um negócio próprio. E, aqueles que apresentaram menor exigência de qualidade possivelmente tenderiam à condição de desempregado. Na seqüência, aqueles que desejavam abrir um negócio próprio e os que apresentaram maiores expectativas quanto à disciplina de empreendedorismo tenderiam a desenvolver maiores características empreendedoras.

Este último estudo vem de encontro ao objetivo da presente dissertação por também ter utilizado em sua coleta de dados o Questionário das CCEs de McClelland, porém, aplicados em estudantes, diferindo do presente estudo que o aplicou junto ao ambiente organizacional, comparando dois grupos em suas características comportamentais empreendedoras, como apresentado mais adiante.

Em outro estudo, realizado por Uriarte (2000), pretendeu-se identificar o perfil intra-empendedor dos indivíduos, através do desenvolvimento e da utilização de uma metodologia própria, que classificou como aplicada, quantitativa e qualitativa, explicativa e de levantamento quanto aos procedimentos técnicos. Também era objetivo da pesquisa conhecer as características fortes e fracas do grupo em estudo. O autor elaborou um teste com base nas referências bibliográficas sobre os temas: empreendedorismo, intra-empendedorismo e comportamento humano, além de observações do lado prático dos intra-empendedores bem sucedidos e um embasamento psicológico. O teste possuía cinquenta questões fechadas, com duas opções para escolha: uma delas considerada correta e a outra errada. Ele foi aplicado via internet, a fim de se obter um número maior e significativo de respondentes, e trabalhou uma amostra de 100 (cem) indivíduos, do meio universitário, como alunos de graduação, mestrado, doutorado e professores. Foram analisadas as seguintes necessidades como sendo características intra-empendedoras, segundo o autor: necessidade

de aprovação, de auto-preservação, auto-realização, independência, desenvolvimento pessoal, necessidade de vínculos e conhecimento/experiência na área comercial. Analisando-se os resultados verificou-se que 15% dos indivíduos eram intra-empresendedores, 74% possuíam boas possibilidades de se tornarem empresenedores e 11% não eram intra-empresenedores. Percebeu-se ainda quais características eram mais fortes ou mais fracas. De um modo geral, as características intra-empresenedoras que obtiveram um maior índice, ou seja, as consideradas mais fortes foram: conhecimento/formação complementar, habilidade para adquirir informações e valores existenciais. Já as características menos encontradas foram: necessidade de auto-preservação, valores morais e conhecimentos/experiências em outras empresas. Num segundo momento, o autor atribuiu pesos às respostas das questões e analisou-as de forma individual, a fim de analisar mais a fundo as particularidades dos indivíduos. Nesta segunda etapa, obteve-se que 19% dos respondentes eram intra-empresenedores, 74% eram teriam boas possibilidades de ser e 7% dos indivíduos não eram. Concluiu-se por fim que tanto o perfil empresenedor quanto o intra-empresenedor podem ser aprendidos, podendo isso ser conseguido através de palestras cursos e ainda através da prática, com indivíduos que sejam intra-empresenedores. Considerando que não foi encontrado no estudo um índice de consistência interna, o estudo pode não ser um bom instrumento de avaliação para estudo de outros grupos. Também deve-se ressaltar que o estudo foi aplicado num ambiente acadêmico e não num ambiente corporativo. Sendo assim, os resultados obtidos podem não corresponder a realidade corporativa. Os intra-empresenedores do ambiente corporativo podem diferir acentuadamente dos achados do estudo em questão.

Ao analisar os resultados obtidos nesses estudos que tiveram a mesma busca de caracterizar os perfis empresenedor ou intra-empresenedor de determinados grupos, a fim de confrontar esses dados com os teóricos disponíveis, verificou-se que alguns obtiveram dados que, em muitos aspectos, foram condizentes, enquanto outros denotaram divergências e variações discutíveis em relação à teoria. Percebe-se então que mais estudos precisam ser realizados para o levantamento das características apresentadas por empresenedores e intra-empresenedores brasileiros.

III METODOLOGIA

Segundo Lakatos & Marconi (1990), a pesquisa social é um processo que utiliza metodologia científica, através da qual é possível obter novos conhecimentos no campo da realidade social. Nesse campo estariam compreendidos: natureza e personalidade humana, problemas sociais, teorias e métodos, entre outros. Desta maneira, como forma de classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, e, de acordo com Vergara (1998, p. 47), *“este tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”*. Ela pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Dessa forma, no presente estudo, foram descritas características comportamentais empreendedoras em dois grupos: empreendedores (franqueados) e intra-empreendedores (gestores corporativos). Quanto aos meios, a pesquisa foi, ao mesmo tempo, bibliográfica e de campo. A revisão bibliográfica torna-se imprescindível devido à necessidade de uma fundamentação teórico-metodológica, feita através de consultas a livros e artigos científicos, revistas especializadas e fontes na internet (por exemplo: pesquisa GEM, 2005 e 2004 e dados do SEBRAE).

Segundo Barros & Lehfeld (2000, p.51), a busca dos referenciais teóricos é de grande valia, pois *“permite obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente, à elaboração de relatórios e a sistematização do conhecimento”*.

Para Gil (1999), a revisão da literatura é fundamental, pois é necessária a consulta de material adequado à definição do esquema conceitual de pesquisa e à sua fundamentação teórica, bem como a identificação do estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema investigado.

Quanto à pesquisa de campo, Vergara (1998, p. 47-48), assume se tratar de uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo.

Nesta dissertação, os dados e resultados são apresentados na forma de um estudo de caso. Um estudo de caso, no âmbito da pesquisa, envolve uma descrição e análise abrangentes de cada condição e é particularmente útil para a compreensão de fenômenos complexos. Constitui-se em uma estratégia válida quando o pesquisador se encontra diante da ocorrência de acontecimentos contemporâneos relevantes, não passíveis de manipulação. O investigador tem pouco ou nenhum controle sobre esses acontecimentos. Trata-se, portanto, de uma investigação sobre fenômenos ocorridos dentro do contexto da vida real (YIN, 2001).

Também foi utilizada a técnica qualitativa de análise de conteúdo, para o tratamento das respostas a duas questões abertas do instrumento de pesquisa. A Análise de Conteúdo é geralmente feita a partir das respostas a um dado questionário, nas pesquisas qualitativas na área de Ciências Sociais e Humanas.

Segundo Ferreira (2004), apesar de não haver sistemática para a realização da análise de conteúdo, existe três momentos que devem ser observados quando de sua aplicação: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A pré-análise é o momento de organizar o material, escolher os documentos a serem analisados, formular hipóteses ou questões norteadoras e elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Nesse momento, é importante observar:

- Exaustividade – deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada;
- Representatividade – a amostra deve representar o universo;
- Homogeneidade – os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes;
- Pertinência – os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa,
- Exclusividade – um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

A exploração do material é a etapa mais longa. É a fase da realização das decisões tomadas na pré-análise, em que se dá o momento da codificação: os dados brutos são transformados de forma organizada em unidades. Essas permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo (FERREIRA, 2004). A codificação compreende a escolha de unidades de registro (recorte), a seleção de regras de contagem (enumeração) e a escolha de categorias (classificação e agregação).

Devemos ressaltar que para agrupar em categorias as expressões removidas de alguma informação, é preciso a aplicação de alguns critérios de importância, quantificação, qualidade, entre outros, o que varia de acordo com o pesquisador que está criando a análise.

O tratamento dos resultados é realizado através da inferência ou da interpretação. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos pólos de atenção, que são os pólos de atração da comunicação. Numa comunicação há sempre o emissor e o receptor, os pólos de inferência propriamente ditos, além da mensagem e o seu suporte, ou canal.

Em síntese, a análise de conteúdo é um bom instrumento de indução para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos - variáveis de inferência ou indicadores, referências no texto (LAURENCE BARDIN apud FERREIRA, 2004).

O presente estudo é, portanto, de natureza descritiva, pesquisa de campo, envolvendo um estudo de caso de intra-empresendedores e empresenedores vinculados a uma empresa de comércio varejista, cuja atividade principal consiste na venda e assistência técnica de produtos médicos.

3.1 População e Amostra

Segundo Bussab & Morettin (2005, p.256), *população é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação e amostra é qualquer subconjunto da população*. Já para Fonseca & Martins (1996), a população consiste num conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum. A população pode ser finita ou infinita. Na prática, quando uma população é finita, com um número grande de elementos, considera-se como população infinita.

Para os mesmos autores, a amostra seria uma parte da população que é dita como base de estudo quando houve uma impossibilidade do tratamento de todos os elementos da população.

Seguindo os conceitos de população e amostra acima apresentados, o presente estudo investiga as características empreendedoras dos gestores e franqueados da empresa escolhida como caso do presente estudo. Para uma melhor caracterização, os gerentes ou gestores foram incluídos no Grupo 1 e os proprietários de franquias no grupo 2.

Como a população do presente estudo era pequena, 53 indivíduos, buscou-se aplicar os instrumentos em todos os seus membros. Entretanto, houve uma perda de cinco participantes, que não completaram os questionários, por razões diversas. A amostra final do presente estudo, portanto, consistiu de 48 participantes: 29 do grupo 1 e 24 do grupo 2.

Assim, 90,57% da população total participou da pesquisa. Analisando-se os grupos separadamente, foram 26 respondentes do Grupo 1, demonstrando que 89,66% responderam aos questionários, enquanto no Grupo 2 houve 22 respondentes, 91,67% desta população. Cabe acrescentar que, para efeitos da pesquisa, o grupo composto por franqueados envolveu todos os proprietários de franquias. Já o segundo grupo, composto por gestores corporativos, incluiu aqueles que possuíam cargos de destaque, respondendo pela liderança de sua equipe, a saber: gerentes (da matriz e filiais), diretores e coordenadores. Ambos os grupos estavam vinculados à organização no mês de fevereiro de 2006, quando da aplicação dos procedimentos da pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de três questionários com itens fechados e abertos. Para Vergara (1998, p.55), *questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas aos respondentes, por escrito*. Ainda a mesma autora (1998) considera questionário aberto àquele composto por perguntas nas quais são permitidas respostas livres. Já o fechado, é aquele cujas perguntas só permitem escolhas ou ponderação de alternativas pré-estabelecidas.

Foram utilizados ao todo três questionários para levantamento de dados do estudo:

- Questionário sócio-demográfico (anexo I): que registrou idade, gênero, estado civil, número de filhos, coabitação, nível de instrução, vinculação com a organização, identificação de negócio próprio dos gestores no presente e no passado, parentesco com proprietário de negócio e tempo médio de trabalho por dia.

- Questionário semi-aberto (anexo II): este instrumento incluiu dois itens abertos que indagaram o significado de empreendedorismo e intra-empreendedorismo para o respondente. O item fechado avaliou, numa escala de 1 a 10, o quanto o respondente se percebia empreendedor.

- Questionário das CCEs de McClelland (anexo III): o instrumento contém 55 itens. Cada um deles seguido de uma escala de 5 pontos: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. Os itens são agrupados em 10 dimensões do empreendedorismo: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e, por último, independência e autoconfiança. Há ainda um fator de desejabilidade social ou de

correção. A descrição de todas as CCEs encontra-se no referencial teórico, capítulo 1. A função desse último fator é corrigir uma eventual tendência do respondente de apresentar uma visão de si que não corresponde à realidade, mas atende ao que é socialmente desejado.

O coeficiente de consistência interna do instrumento calculado com todos os participantes do presente estudo foi igual a 0,87, o que indica boa precisão. Porém, os itens medem possivelmente um só conceito: empreendedorismo.

Alguns questionários foram enviados por e-mail, aos gestores de filiais, dependendo da área geográfica do país onde se encontrava o respondente e/ou sua disponibilidade, mas sua grande maioria (81%) foi aplicada pessoalmente. Os empreendedores foram abordados na ocasião da Convenção Anual de Franquias, e os gestores da matriz em seu dia-a-dia de trabalho. Todos os questionários foram enviados/aplicados em fevereiro de 2006, e retornaram no mesmo mês à pesquisadora.

O tempo aproximado para resposta dos questionários foi de 15 minutos, tendo sido feito um estudo piloto, com dois voluntários para verificar essa estimativa de tempo e a compreensão dos instrumentos.

As formas de apuração e computação do questionário da CCEs são apresentadas nos Anexos IV e V, respectivamente.

3.3 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada em três momentos. O primeiro tratou da análise dos dados quantitativos, tendo sido utilizado um recurso tecnológico para tanto, que foi o uso do software “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS). Empregou-se análises descritiva dos dados e teste t de “Student”, com nível de significância igual a 5%.

Para explicar o teste de “Student”, temos que:

“Esta distribuição foi descoberta pelo químico e estatístico inglês William Sealy Gosset em 1908. Entretanto, seu empregador na época proibia a divulgação de quaisquer trabalhos técnicos desenvolvidos por funcionários porque os considerava segredos comerciais. Para prevenir problemas, Gosset publicou seu trabalho sob o pseudônimo **Student**. E, por associação com o teste estatístico denominado “T”, ficou conhecida como distribuição **t-student** (ou student’s T em inglês).

A **formulação original** da distribuição publicada por William Gosset é dada por: Sejam X_1, X_2, \dots, X_n n variáveis independentes de uma amostra de uma população de média μ e variância σ^2 . Temos Média da amostra $\bar{X} = \sum X_i / n$ e desvio-padrão da amostra $s^2 = [1 / (n - 1)] \sum (X_i - \bar{X})^2$. E a variável

$$Z = \frac{X - \mu}{s / \sqrt{n}} \quad \#D.1\#$$

tem distribuição t-student com $n - 1$ graus de liberdade.” (http://www.mspc.eng.br/matm/prob_est354.shtml, 2006).

E para o termo ‘probabilidade’ encontra-se Bussab & Morettin (2005) explicam ser o quociente do número de eventos desejados pelo total de eventos possíveis, que constitui o espaço amostral.

Prosseguindo a explicação da análise dos dados, no segundo momento, procedeu-se à análise das respostas às questões abertas, que utilizou a metodologia de análise de conteúdo, explicada na subseção anterior. Foram feitas leituras sucessivas das respectivas respostas para a sua categorização. Após a categorização, estas respostas foram tabuladas, sendo computadas as frequências para cada categoria e grupo de pesquisa.

Em um terceiro e último momento, observando o que ensina Tachizawa & Mendes (2000), a pesquisadora comparou “dados e informações descritas com o suporte teórico e conceitual da fundamentação teórica.” (p. 46).

3.4 Limitações do Método

As Características Comportamentais Empreendedoras de empreendedores e intra-empresendedores brasileiros não têm sido sistematicamente investigadas. Segundo o SEBRAE, esse tipo de pesquisa não foi realizado até a presente data. Dessa forma, não é possível comparar os resultados obtidos pela amostra do presente estudo com os de pesquisa prévia. Exceção feita a um estudo do SEBRAE (2002), que apresenta somente as médias, sem respectivos desvios-padrão, de CCEs de participantes do EMPRETEC. Estudos apenas com intra-empresendedores não foram encontrados.

IV RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O Histórico da Organização

Atualmente uma Sociedade Anônima de capital fechado, a empresa vem firmando-se como uma sólida e séria companhia dentro do segmento audiológico, sendo hoje uma das mais importantes empresas do Brasil no ramo, reconhecida pelos seus produtos e serviços de qualidade.

Fundada em 30 de Janeiro de 1948, inicialmente constituída como uma empresa familiar, ainda tocou assim seus negócios por várias décadas. Após passar por diversas administrações, em Janeiro de 2000 foi adquirida por uma empresa dinamarquesa, que assumiu seu controle acionário. Desde então, tornou-se uma empresa multinacional, pertencente a um grande grupo, controlado por uma *holding* dinamarquesa. Entende-se por *holding* uma sociedade gestora de participações sociais, em que uma empresa é criada com a função de administrar outras empresas, que se uniram com o objetivo de promover o domínio de determinada oferta de produtos ou serviços. Essa empresa controladora, em geral, é a maior acionista das demais, que formam um conglomerado de empresas.

A organização acredita que não somente tecnologia cria as melhores soluções auditivas. É preciso agregar ainda as necessidades e desejos individuais daqueles que têm dificuldade de audição, e colocá-las em primeiro lugar no desenvolvimento de novas soluções. Este foco nas necessidades e desejos de seus clientes é a base de tudo o que é realizado na empresa. O grupo possui a seguinte visão, incorporada também à cultura da empresa ‘brasileira’ objeto do estudo: “Nós colocamos as pessoas em primeiro lugar!”.

A empresa em estudo comercializa e distribui, com exclusividade, os aparelhos auditivos e os equipamentos de diagnósticos, de duas grandes empresas dinamarquesas, pertencentes à mesma “holding” da representante brasileira. São todas co-irmãs, ou ‘filiais’, como se costuma chamar no Brasil.

Para o funcionamento de sua rede de distribuição nacional, a empresa dispõe de filiais próprias, mas também utiliza o sistema de *franchising*, tendo quase que meio a meio, em número de lojas, suas filiais e franquias em funcionamento, alcançando a marca de 60 centros auditivos espalhados por todo o Brasil.

Cabe definir o sistema de “franchising” para um maior entendimento do negócio da companhia. Segundo Mendez & Lehnish (1991), não existe uma definição única, universalmente aceita para o termo ‘franquia’. No entanto, a seguinte definição é a mais apropriada ao modelo praticado pela empresa objeto do estudo:

“... um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas de outro. Essa colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas, por meio da ação comum e conjunta dos homens e dos capitais, com a manutenção da respectiva independência, segundo os acordos de exclusividade recíproca (p. 14)”.

O maior acionista da empresa em foco é também o fabricante e o distribuidor dos aparelhos auditivos produzidos na Dinamarca e comercializados no Brasil. A empresa estrangeira controladora foi fundada em 1904, por um dinamarquês cuja esposa possuía uma perda auditiva severa. Após sua morte, em 1910, seu filho assumiu os negócios, que se espalharam pelo mundo. Hoje, esta empresa dinamarquesa está presente em mais de 100 países, tendo criado uma cultura empresarial que a posicionou como uma empresa de tecnologia de ponta em soluções audiológicas em todo o mundo. Passado um século, seu centro de pesquisa na Dinamarca continua sempre inovando para conseguir atingir a excelência em tecnologia, funcionalidade e “design” de seus aparelhos auditivos, empregando alto investimento em pesquisa, treinamento e qualidade. Em 2003, foi eleita a “Empresa europeia do ano”, dado a sua importância no cenário mundial.

No Brasil, a organização possui aproximadamente 60 centros de atendimento, entre filiais e franquias, empregando direta e indiretamente cerca de 400 colaboradores.

Sua missão é “Proporcionar um mundo melhor para as pessoas com deficiência auditiva, reintegrando-as ao convívio social”.

Não foram fornecidos pela empresa dados como “market share” e faturamento, mas foi informado que a empresa é considerada de ‘Grande Porte’, segundo classificação da ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão regulador de seu ramo de atividade, e que a mesma figura nacionalmente entre as principais empresas do mesmo segmento de mercado.

Para maior segurança e conforto na utilização de dados coletados entre seus colaboradores e franqueados, a organização preferiu que sua razão social não fosse relevada.

4.2 A Escolha da Organização

Segundo o atual CEO (“Chief Executive Officer”) da organização brasileira, toda a estratégia de contratação e desenvolvimento de gestores e franqueados está sendo reestruturada, através da ajuda de uma consultoria de ponta em Gestão Estratégica no Brasil, a fim de alavancar a empresa que pretende ser não somente líder absoluta de mercado, como também ícone de qualidade percebida pela classe médica otorrinolaringologista brasileira. A idéia é de que todos os atuais gestores e franqueados passem por processos de “coaching” e sejam analisados em suas características, visando o desenvolvimento e/ou estímulo daquelas relativas à iniciativa, pró-atividade e empreendedorismo. Estes trabalhos começaram em outubro de 2005, inicialmente com o grupo de gestores, e em fevereiro de 2006 com o grupo de empreendedores (franqueados).

É fato que a empresa está investindo no desenvolvimento de seus franqueados e gestores, tendo reestruturado toda a área de estratégia e planejamento, promovendo treinamentos, educação e acompanhando resultados gerenciais, de forma setorial, trimestralmente. O rendimento e desenvolvimento de características como comprometimento, iniciativa, independência e autoconfiança, bem como o estabelecimento de metas e o alcance das mesmas por parte de suas equipes de gestores e empreendedores são considerados primordiais para que a empresa alcance o sucesso de seu Plano de Negócios.

Os resultados de treinamento e desenvolvimento, iniciados em outubro de 2005 com o grupo de gestores (grupo 1), e em fevereiro de 2006 com o grupo de empreendedores (grupo 2), bem como da reestruturação de sua cadeia de lojas, já começaram a aparecer. Em janeiro e fevereiro de 2006, a organização obteve resultados positivos e melhores no primeiro grupo,

em detrimento do segundo. Quadro esse que no decorrer de 2005 sempre foi favorável ao segundo grupo.

Os valores da organização foram construídos juntos com seus gestores, através de uma dinâmica denominada investigação apreciativa, que consiste em estimular, através de técnicas de “brainstorming” (chuva de palpites), o levantamento de todos os desejos, anseios, observações da realidade, cultura organizacional, visão de futuro, críticas e elogios a atual situação da organização. Esses apontamentos estarão refletindo a realidade e sonhos do grupo, que, em conformidade com os objetivos estratégicos traçados pela alta diretoria, foram compilados e elencados em ordem de importância pelos próprios gestores, formando conceitos com base na identidade real da organização. Seguem abaixo os seus valores:

- *Sermos uma equipe unida, feliz, orgulhosa e realizada.*
- *Sermos éticos, transparentes e idôneos.*
- *Sermos socialmente responsáveis.*
- *Sermos competitivos, ágeis e pró-ativos.*
- *Sermos inovadores, respeitando a nossa tradição”.*

A organização possui em sua estrutura, de forma clara e definida, empreendedores (proprietários de franquia) e intra-empreendedores (gestores corporativos). Tendo ainda como base seus dois últimos valores e sua reestruturação com base em líderes estrategistas, o levantamento das características comportamentais empreendedoras apresentadas pelos grupos, fornece subsídios à organização na análise geral de seus resultados de crescimento.

4.3 A Escolha do Instrumento de Pesquisa

Relembrando, o histórico do constructo empreendedorismo, remota ao século XII, onde era considerado aquele que fomentava brigas. Séculos mais tarde, XVI, o conceito era dirigido àqueles que lideravam uma ação militar, e logo no século seguinte, a imagem predominantemente conhecida nos dias atuais se fez aparecer: o ser criativo, dirigente de um empreendimento e em busca de lucro. Nos anos 30, surge a linha comportamentalista no empreendedorismo, e nos anos 60 chegou-se ao pioneiro estudo sobre o perfil empreendedor, realizado por David McClelland. Este estudo mostrou que pessoas, que seguem carreiras afins ao empreendedorismo, têm uma alta necessidade de realização social, além de gostarem de correr riscos, fato que as leva a despenderem maiores esforços em suas atividades, que outros desempenhariam sem tanta dedicação (GREATTI & SENHORINI, 2000, p.22).

McClelland desenvolveu um instrumento, com 55 questões fechadas (vide Anexo III), que também é empregado pelo programa EMPRETEC do SEBRAE, conforme citação anterior (vide página 26). O PNUD, em busca de soluções para o desenvolvimento de economias emergentes, e por acreditar que as pequenas empresas são a melhor alternativa para iniciar o trabalho de fomento à atividade de empreender, mantém parceria com o governo brasileiro, através do MDIC. O SEBRAE é a entidade que aplica a metodologia, trazida ao Brasil em 1989, pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), iniciando sua aplicação em 1993. Essa metodologia tem sido expandida a todo o país a partir de 2000. Cabe ressaltar que a metodologia do EMPRETEC é de uso exclusivo do SEBRAE. No presente estudo de caso, apenas o questionário das CCEs de McClelland, um dos vários instrumentos desta metodologia, foi empregado.

Por ser um instrumento tradicional e pioneiro na identificação de características empreendedoras, e por ser reconhecido por entidades como o SEBRAE e IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná), como adequado, o instrumento das CCEs de McClelland foi adotado no presente estudo de caso.

4.4 Considerações Gerais sobre a Pesquisa de Campo

Os entrevistados mostraram-se pouco curiosos em relação aos possíveis resultados do estudo, embora tenham se mostrado muito interessados em contribuir para a pesquisa respondendo quase que prontamente aos questionários.

A alta direção da organização preocupou-se em divulgar a pesquisa e solicitar aos grupos que estes se prontificassem a contribuir com suas respostas, uma vez que entendeu que os resultados seriam de grande valia para conhecer as características empreendedoras de seus líderes (gestores e franqueados), podendo a partir desse estudo avaliar os efeitos da reestruturação de liderança estratégica de seus gestores.

4.4.1 Análise Quantitativa dos Dados

a) Dados sócio-demográficos:

A média de idade dos 48 participantes (26 gestores e 22 proprietários de franquias) em anos foi $36,69 \pm 10,09$ (média \pm desvio-padrão). A idade variou de 22 a 67 anos. Com relação ao gênero, 60,4% eram homens e 39,6% mulheres. Do total, 62,5% era de casados, sendo que 68,8% morava com esposo (a) ou companheiro (a), 22,9% com família ou amigos e 8,3% sozinhos. Do total da amostra 54,3% relataram ter filhos.

Quanto ao nível de instrução, 45,8% possuía nível superior completo e 8,3% indicaram ter pós-graduação (Tabela 2).

Só um dos gestores relatou ter um negócio próprio, além do cargo na empresa.

Do total de gestores, 88,5% respondeu que tem parente empreendedor, sendo que 90,9% dos empreendedores têm parente empreendedor.

Na amostra total, 8,5% trabalha 8 h ou menos, 83% de 9 a 12 h e 8,5% mais de 12 h, por dia. Além disso, 68,8% não fala outro idioma além do português, 18,8% fala inglês com fluência, 2,1% espanhol, 8,3% fala dois idiomas e 2,1% três idiomas além do português.

Para uma maior compreensão das análises estatísticas que se seguem, temos a seguinte definição para Desvio Padrão:

*“Uma vez que a variância envolve a soma de quadrados, a unidade em que se exprime não é a mesma que a dos dados. Assim, para obter uma medida da variabilidade ou dispersão com as mesmas unidades que os dados, tomamos a raiz quadrada da variância e **obtemos o desvio padrão.**”*

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n - 1)}}$$

O desvio padrão é uma medida que só **pode assumir valores não negativos** e quanto maior for, maior será a dispersão dos dados. Algumas propriedades do desvio padrão, que resultam imediatamente da definição, são:

- o desvio padrão é sempre não negativo e será tanto maior, quanta mais variabilidade houver entre os dados.

- se $s = 0$, então não existe variabilidade, isto é, os dados são todos iguais.“
(http://alea-estp.ine.pt/html/nocoos/html/cap5_3_1.html, 2006)

É preciso ainda o entendimento da definição de Média simples:

“Média aritmética simples é a mais utilizada no nosso dia-a-dia. É obtida dividindo-se a soma das observações pelo número delas. É um quociente geralmente representado pela letra M ou pelo símbolo \bar{x} . Se tivermos uma série de N valores de uma variável x , a média aritmética simples será determinada pela expressão: $\bar{x} = (x1+x2+x3+x4...+xn)/N$ “
(http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9dia_aritm%C3%A9tica, 2006)

A Tabela 2 apresenta os dados sócio-demográficos dos dois grupos: gestores e proprietários.

Tabela 2: Dados sócio-demográficos dos grupos de gestores e donos de franquias

Variáveis	Grupo 1 Gestores	Grupo 2 Proprietários
Gênero feminino	46,2%	31,8%
Gênero masculino	53,8%	68,2%
Média de idade ± dp	31,81 ± 7,08	42,45 ± 10,19
Com Filhos	30,8%	85%
Casados	50%	77,3%
Solteiros	38,5%	13,6%
Pós-graduação	7,7%	9,1%
Nível de instrução – superior completo	50%	40,9%
Nível de instrução – superior incompleto	34,6%	31,8%
Nível de instrução – médio completo	7,7%	4,5%
Nível de instrução – médio incompleto	0%	9,1%
Nível fundamental	0%	4,5%
Tem fluência em dois ou mais idiomas estrangeiros	19,2%	0%
Tem fluência em um idioma estrangeiro	34,6%	4,5%
Não tem fluência em nenhum idioma estrangeiro	46,2%	95,5%
Parentes com negócio próprio	88,5%	90,9%
Jornada diária de trabalho – 8 ou menos horas	7,7%	9,5%
Jornada diária de trabalho – de 9 a 12 horas	88,5%	76,2%
Jornada diária de trabalho – mais de 12 horas	3,8%	14,3%

Fonte: dados da pesquisa.

Na amostra total, 83,3% declarou compreender o termo “empreendedorismo” e 35,4% relata que compreende a expressão “intra-empreendedorismo”.

Quanto ao nível de empreendedorismo autopercebido, a amostra total apresentou média igual a $7,4 \pm 1,84$ (média \pm dp). Nos grupos 1 e 2, as médias foram $7,12 \pm 1,86$ e $7,18 \pm 1,88$, respectivamente. Não houve diferença significativa entre os grupos: $t = -0,096$, $gl = 40$, $p = 0,92$.

b) Características Comportamentais Empreendedoras

A Tabela 3 apresenta as médias e desvios-padrão da amostra total em relação às dez características empreendedoras e o fator de correção (dejesabilidade social).

Tabela 3: Médias e desvios-padrão da amostra total em relação às dez características empreendedoras e o fator de correção (desabilidade social).

Características Comportamentais Empreendedoras	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Busca de oportunidades, iniciativa	48	12	23	18,88	2,455
Persistência	48	12	22	17,35	2,178
Comprometimento	48	14	24	19,50	2,642
Exigência de qualidade e eficiência	48	18	30	24,40	3,037
Correr riscos calculados	48	9	23	15,52	3,032
Estabelecimento de metas	48	16	25	20,96	2,423
Busca de informações	48	11	24	18,38	2,856
Planejamento e monitoramento sistemáticos	48	10	22	17,46	2,953
Persuasão e rede de contatos	48	10	22	17,48	3,060
Independência e autoconfiança	48	14	24	19,54	2,593
Fator de correção	48	3	19	13,15	6,049
<i>Valid N (listwise)</i>	48				

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que a CCE ‘Exigência de qualidade e eficiência’ apresentou a maior média (24,40), dentre as demais CCEs, considerando os 48 respondentes da amostra (N). Em segundo lugar está a CCE ‘Estabelecimento de metas’ (20,96), seguida da CCE ‘Independência e autoconfiança’ (19,54). Já a CCE que obteve a menor média foi a ‘Correr riscos calculados’ (15,52).

A Tabela 4 apresenta as médias e desvios-padrão dos grupos de gestores e proprietários, as estatísticas t e a probabilidade obtida.

Tabela 4: Médias e desvios-padrão dos grupos de gestores e proprietários, estatísticas t e a probabilidade obtida (p).

Características Comportamentais Empreendedoras	Pós- EMPRETEC SEBRAE 2002	Gestores		Proprietários		t	p
	Média	Média	DP	Média	DP		
Busca de oportunidades, iniciativa	17,67	19,31	2,311	18,36	2,574	1,34	0,19
Persistência	17,86	17,38	2,499	17,32	1,783	0,11	0,92
Comprometimento	19,43	19,77	2,819	19,18	2,442	0,76	0,44
Exigência de qualidade e eficiência	19,39	25,08	3,322	23,59	2,501	1,77	0,08
Correr riscos calculados	16,39	15,62	2,886	15,41	3,261	0,23	0,82
Estabelecimento de metas	19,32	21,12	2,487	20,77	2,389	0,48	0,63
Busca de informações	18,44	18,31	3,403	18,45	2,110	-0,18	0,86
Planejamento e monitoramento sistemáticos	17,57	18,19	3,020	16,59	2,684	1,93	0,06
Persuasão e rede de contatos	17,67	17,77	3,191	17,14	2,933	0,71	0,48
Independência e autoconfiança	18,59	19,58	2,580	19,50	2,668	0,10	0,92
Fator de correção	-	12,38	6,759	14,05	5,094	-0,97	0,34

Fonte: dados da pesquisa.

A maior média das CCEs dos respondentes da pesquisa do EMPRETEC (SEBRAE, 2002) foi 19,43 na CCE ‘Comprometimento’, o que difere da CCE de maior média apresentada nos dois grupos analisados no presente estudo, de gestores = intra-empresários (25,08) e de proprietários de franquias = empresários (23,59), que foi a ‘Exigência de qualidade e eficiência’. Observa-se também que os três grupos tiveram a menor média na CCE ‘Correr riscos calculados’: 16,39, 15,62 e 15,41 respectivamente. Pode-se inferir que os empresários do EMPRETEC mostram-se pouco significativamente mais propensos a se lançar ao risco de um novo negócio ou mercado.

4.4.2 Análise Qualitativa dos Dados

Os resultados da análise qualitativa dos dados encontram-se estruturados na Tabela 5, que mostra as percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de empreendedorismo.

Tabela 5: Percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de empreendedorismo.

Significado de Empreendedorismo	Amostra Total %	Gestores %	Proprietários
Idealização, visão e sonho	25	23,1	27,3
Estabelecimento e alcance de metas, realização e ação de negócios	14,6	19,2	9,1
Risco e coragem	18,8	11,5	27,3
Investir financeiramente, aproveitar oportunidades, criar e fazer negócios	39,6	42,3	36,4
Iniciativa e pró-atividade	14,6	23,1	4,5
Criatividade e inovação	14,6	23,1	4,5
Motivação, otimismo e persistência	8,3	11,5	4,5
Liderança, persuasão	6,3	7,7	4,5
Auto-estima	4,2	3,8	4,5
Autodisciplina e responsabilidade	2,1	3,8	0
Planejamento, organização, sistematização e administração	14,6	15,4	13,6
Tomar decisão e buscar solução	10,4	19,2	0
Busca de qualidade e eficiência	2,1	3,8	0
Busca de informação, consciência e conhecimento	4,2	7,7	0
Repetição do conceito	4,2	3,8	4,5
Percentagem Média	12,24	14,6	9,38

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da tabela acima mostram que os dois grupos estudados, empreendedores e intra-empreendedores, concordam que o significado mais forte para o termo 'empreendedorismo' é 'Investir financeiramente, aproveitar oportunidades, criar e fazer negócios'.

Seguindo-se a análise qualitativa, a Tabela 6 mostra as percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de intra-empreendedorismo.

Tabela 6: Percentagens da amostra total de gestores e proprietários que apresentaram os significados de intra-empendedorismo.

Significado de Intra-empendedorismo	Amostra Total	Gestores	Proprietários
	%	%	%
Idealização, visão e sonho	12,5	15,4	9,1
Estabelecer, alcançar metas, realização e ação de negócios	2,1	3,8	0
Risco, coragem	2,1	3,8	0
Liderança	2,1	3,8	0
Inovação, criatividade	12,5	23,1	0
Planejamento, organização e sistematização	2,1	0	4,5
Iniciativa e pró-atividade	2,1	3,8	0
Aproveitar oportunidades	2,1	3,8	0
Consciência	4,2	7,7	0
Responsabilidade	2,1	3,8	0
Criar negócios para a empresa	8,3	11,5	4,5
Gerir negócios ou administrar	4,2	0	9,1
Eficiência e eficácia	2,1	3,8	0
Repetição do conceito	8,3	15,4	0
Conceito errôneo	10,4	11,5	9,1
Percentagem Média	5,15	7,41	2,42

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados acima mostram que o grupo de gestores concorda em 23% que o principal significado para o termo intra-empendedorismo é ‘Inovação, criatividade’. Verifica-se ainda, para o grupo de proprietários, três significados com a mesma média percentual, 9,1, para o mesmo termo: ‘Idealização, visão e sonho’, ‘Gerir negócios ou administrar’ ou ainda apresentaram um ‘Conceito errôneo’ para o mesmo.

4.4.3 Discussões

Os resultados indicaram que nos dois grupos há o predomínio de participantes do gênero masculino. Isso reflete a condição da mulher na sociedade brasileira, que ainda é minoria como proprietária de negócio ou ocupante de um cargo de destaque numa organização.

A frequência de casados e com filhos é maior no grupo de franqueados, isso está em congruência com a média de idade que é maior no grupo 2.

Quanto ao nível de instrução, o grupo 1 apresenta nível mais elevado. Apenas no grupo 2, há participantes com ensino fundamental ou médio incompleto. Além disso, a fluência em idioma estrangeiro apresenta-se superior no grupo 1.

Com relação à jornada diária de trabalho, os proprietários de franquias apresentam maior frequência na categoria superior a 12 horas. Por outro lado, o grupo de gestores apresentou maior frequência na categoria de 9-12 horas.

Na amostra total, a maioria (83,3%) relatou compreender o termo empreendedorismo. Em contrapartida, apenas 35,4% declarou apresentar compreensão da expressão intra-empendedorismo. Tal resultado já seria antecipado, pois mesmo academicamente o intra-

empreendedorismo é menos explorado e investigado. Conforme será apresentado abaixo, esses resultados são congruentes com os obtidos na análise qualitativa.

Quanto ao nível de empreendedorismo autopercebido, sua média na amostra geral foi $7,4 \pm 1,84$, numa escala de 1 a 10, o que indica um nível relativamente alto. Entretanto, não houve diferença significativa entre os grupos. O intra-empREENDEDOR se percebe tão empreendedor quanto o proprietário de negócio.

Na amostra geral, a CCE mais baixa foi ‘correr riscos calculados’ (15,52). Tal característica também se mostrou baixa em ambos os grupos, não havendo diferença significativa entre os empreendedores e intra-empREENDEDORES. Esse resultado talvez possa ser explicado pelo tipo de empreendedor desta pesquisa, uma vez que franqueados parecem correr menos riscos planejados do que um empreendedor que cria sozinho seu próprio negócio. A média dos “empRETECOS” nessa característica foi um pouco maior (16,39). Todavia, não foi possível fazer um teste estatístico porque o SEBRAE (2002) não apresentou os desvios-padrão e o número de participantes da amostra. Como essa característica também é a mais baixa no grupo do SEBRAE, é possível que ela se apresente mais diminuída do que as outras CCEs na população brasileira, e mais resistente à melhora. No estudo do efeito do EMPRETEC, essa média mudou de 15,04, antes do programa, para 16,39, depois (SEBRAE, 2002). Tal característica também foi a mais baixa, média = 16,28, no estudo com universitários do curso de Administração (CARVALHO & ZUANAZZI, 2003).

Na amostra total, a maior média foi a de ‘exigência de qualidade e eficiência’ (24,4), seguida pela de ‘estabelecimento de metas’ (20,96) e ‘independência e autoconfiança’ (19,54).

Os dois grupos não apresentaram diferença significativa em relação às CCEs, ao nível de significância de 5%. Entretanto, houve uma tendência do grupo de gestores para apresentar maior nível de ‘exigência de qualidade e eficiência’ e ‘planejamento e monitoramento sistemáticos’. Possivelmente haveria diferença significativa, se o tamanho das amostras fosse maior. Esse achado talvez possa ser explicado pelo fato da empresa estudada estar, desde outubro de 2005, desenvolvendo um programa de liderança estratégica com os seus gestores. Até o momento da coleta de dados deste estudo, os franqueados não haviam começado a participar desse programa.

A análise qualitativa dos dados indicou que, na amostra geral, grupo 1 e 2 o conceito de empreendedorismo é mais rico em significados do que o de intra-empREENDEDORISMO, reforçando os achados quantitativos, em que os participantes evidenciaram compreender melhor o empreendedorismo do que o intra-empREENDEDORISMO. A percentagem média de significados de empreendedorismo em 15 categorias para a amostra geral, grupo 1 e grupo 2 foi 12,24%, 14,6% e 9,38%, respectivamente. A percentagem média de significados de intra-empREENDEDORISMO na amostra geral, grupo 1 e grupo 2 foi 5,15%, 7,41% e 2,42%, respectivamente. Esses resultados, indicam que para a amostra geral, grupo 1 e grupo 2 o empreendedorismo é um conceito com mais dimensões e riqueza do que o de intra-empREENDEDORISMO.

Além disso, observa-se que os gestores produziram mais significados de empreendedorismo e intra-empREENDEDORISMO do que os franqueados. Cabe mencionar que o nível de instrução dos gestores é mais elevado do que o do grupo de franqueados. Isso pode ter favorecido uma maior produção de significados.

Talvez esse achado de maior produção de significados pelos gestores também seja explicado por uma tendência mais prática e menos conceitual do grupo 2. Por outro lado, a maior riqueza conceitual do grupo 1 possa talvez favorecer uma melhor resposta ao programa de gerência estratégica da empresa. Portanto, propõe-se que se continue o estudo de caso,

investigando como os franqueados responderão ao programa, em termos de perfil empreendedor e produção de significados dos conceitos pertinentes, em comparação com os gestores. Mais ainda, além do emprego dos instrumentos de medida, é sugerida a utilização de indicadores de resultados comerciais para monitorar o desenvolvimento da “performance” dos dois grupos.

4.4.4 Recomendações para futuras pesquisas

Pode-se recomendar a realização de pesquisas de campo de grupos isolados, como por exemplo, intra-empresendedores, uma vez que uma das limitações do estudo foi a falta de estudos empíricos com dados estatísticos, empregando-se as CCEs de McClelland.

Finalmente, recomenda-se que estudos futuros, no contexto brasileiro, examinem as diferenças entre grupos de intra-empresendedores e empresenedores diversos (franqueados, criadores de negócio, por necessidade e por oportunidade). Presume-se que o empresendedor por oportunidade, criador do seu negócio, seria o que apresentaria níveis mais elevados nas facetas ou características do conceito de empresenedorismo, em detrimento aqueles que são gestores de negócios em cargos elevados, ou seja, que não criaram o empresendimento, porém sendo administradores responsáveis, o que pode ser testado por novas pesquisas.

V CONCLUSÃO

O presente estudo conclui, portanto, que houve diferenças significativas entre os resultados dos gestores e franqueados com relação às CCEs, de McClelland, e que há uma tendência dos gestores para apresentar maior nível de ‘exigência de qualidade e eficiência’ e ‘planejamento e monitoramento sistemáticos’, pois os gestores produziram um maior número de significados de empreendedorismo e intra-empendedorismo, por exemplo, em comparação aos donos de negócios.

Observa-se que a Característica Comportamental Empreendedora ‘correr riscos calculados’ apresentou o menor “score” em comparação às demais características, o que está de acordo com estudos prévios. Já a Característica Comportamental Empreendedora que apresentou maior “score” foi a de ‘exigência de qualidade e eficiência’, o que pode estar associado à Missão (“Proporcionar um mundo melhor para as pessoas com deficiência auditiva, reintegrando-as ao convívio social”) e Visão da empresa (“Nós colocamos as pessoas em primeiro lugar!”) objeto de estudo. Ou seja, tanto os empreendedores quanto os intra-empendedoros do grupo, apresentam linhas gerais de preocupação com o que preza a empresa dinamarquesa, podendo aplicar os mesmos conceitos nas empresas brasileiras do grupo (franquias e filiais), nos aspectos relativos a aceitação dessas linhas de exigência de qualidade e satisfação do cliente interno e externo observadas nos seus conceitos de missão e visão.

Sendo assim, os achados deste estudo indicam que o conceito de empreendedorismo apresenta muitas dimensões ou facetas, que se apresentam mais ou menos pronunciadas em diferentes grupos. Cabe, portanto, a continuidade e maior aprofundamento dos temas abordados no estudo, com grupos maiores e heterogêneos, visando o enriquecimento da teoria empreendedora com base em observações empíricas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÂNGELO, E. B. **Empreendedor corporativo**. São Paulo: Negócio, 2003.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS. Disponível em <http://www.ashoka.org.br/>. Acesso em 02/02/2006.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/>. Acesso em 02/02/2006.
- BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BODEN, M. **As Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- BUSSAB, W.O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5a. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CARVALHO, C.E.; ZUANAZZI, J. **Análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo**. Anais do III EGEPE. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- CARVALHO, D. **Variáveis associadas ao perfil empreendedor: relações com modelos familiares e formação empreendedora**. Rio de Janeiro: UFRRJ. Tese de Mestrado, 2004.
- CUNHA, C.J.C.A.; FERLA, L.A. **Iniciando seu Próprio Negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.
- DAVID, D.E.H. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. Florianópolis: UFSC, Mimeo. Tese de Doutorado, 2004.
- DEGEN, R.J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, B.W. **Análise de Conteúdo**. PUCRS. Disponível em: <http://www.ulbra.br/psicologia/psi-dicas-art.htm> . Acesso em 28/09/2004.
- FILION, L.J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.
- FONSECA, J.S.; MARTINS, G.A.. **Curso de Estatística**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FUNDAÇÃO AVINA. Disponível em <http://www.avina.net> Acesso em 02/02/2006.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em <http://www.ebape.fgv.br/pp/small>. Acesso em 02/02/2006.
- GARCIA, L.F.. **Como desenvolver o intraempreendedorismo**. Revista Profissional e Negócios. Edição 88 ago, 2005.
- GEM CONSORTIUM. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/>. Acesso em 03/02/2006.

- GERBER, M.E. **Emprender fazendo a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREATTI, L.; SENHORINI, V.M. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2000.
- HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo na sala de aula**. Revista Você S/A, fev, 2004. Disponível em: http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_12022004_29914.shl . Acesso em: 23/12/2005.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- INSTITUTO ENDEAVOR. Disponível em <http://www.endeavor.org.br>. Acesso em 02/02/2006.
- INTERJORNAL SEBRAE. Disponível em <http://asn.interjornal.com.br/site/noticia.kmf?noticia=4403619&canal=202>. Acesso em 21/03/2006.
- JORNAL O GLOBO. Disponível em <http://www.oglobo.com.br>, Jan/2005. Acesso em 03/02/2006.
- JUNIOR ACHIEVEMENT. Disponível em <http://www.jarj.org.br/>. Acesso em 02/02/2006.
- KANTIS, H.; ISHIDA, M.; KOMORI, M. **Empreendedorismo em economias emergentes**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2002.
- KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: Uma Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia de Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEITE, E.F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras**. Universidade Católica de Pernambuco. Anais do I Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC, 1999.
- LONGHINI, A.S.; SACHUCK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do III EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- MCCLELLAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>. Acesso em 02/02/2006.
- MELLO, A. **Empreendedorismo: Fator Chave para o Êxito Profissional**. São Paulo: CRASP, 2004.
- MENDEZ, M.; LEHNISCH, J.P.. **Como fazer da franquía um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.

MINER, J. B. **Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success.** In: *Frontiers of Entrepreneur Research*, 1996.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em <http://www.mte.gov.br>. Acesso em 02/02/2006.

PAULINO, A.D.; ROSSI, S.M.M. **Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora.** *Anais do III EGEPE* Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente.** São Paulo: Atlas, 2005.

PROBABILIDADES E ESTATÍSTICAS III-54 – Disponível em www.mspc.eng.br/matm/prob_est354.shtml. Acesso em 08/03/2006.

PROMINP – **Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo.** Disponível em www.prominp.com.br. Acesso em 08/03/2006.

ROURE, J. **Dez mitos sobre os empreendedores. Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

SCHLINDWEIN, C. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da Criação de micro e pequenas empresas.** Mimeo: UFSC, 2004.

SEBRAE/IBPQ. **Avaliação do Programa EMPRETEC no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em www.sebrae.org.br. Acesso em 02/02/2006.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática.** 5ª. Edição, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TIMMONS, J. **New Venture Creation.** Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

URIARTE, L. R.. **Identificação do Perfil Intraempreendedor.** Florianópolis: UFSC, Mimeo. Tese de Mestrado, 2000.

VÉRAS, G.. **Como ser empresário.** Revista Jovem Empreendedor. Florianópolis: Empreendedor, 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VERSIANI, A.F.; GUIMARÃES, L.O.; SIQUEIRA, M.M.. **O perfil do empresário de agências de viagens: na contramão da inovação.** *Anais do II EGEPE* Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Londrina/PR, 2001: 154-163.

WILKIPEDIA – Disponível em <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em 08/03/2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** São Paulo: Bookman, 2001.

ZOGHLIN, G.G. **De executivo a empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ANEXO I: QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Idade: _____ anos Sexo: () F () M Tem filhos? () Sim () Não

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Outros

Você está vivendo:

() com esposo (a) ou companheiro (a) () Com família/amigos () Sozinho (a)

Qual seu nível de instrução?

() Fundamental Incompleto () Fundamental Completo

() Médio Incompleto () Médio Completo

() Superior Incompleto () Superior Completo

() Outro. Favor Especificar: _____

Favor assinalar sua vinculação com a empresa:

() Gestor de Filial () Gestor da Matriz () Proprietário de Franquia

Caso não seja um franqueado, você possui algum negócio próprio? () Sim () Não

Caso negativo, você já teve algum negócio próprio? () Sim () Não

Você tem (teve) algum parente que possui (possuiu) negócio próprio? () Sim () Não

Você fala qual (is) idioma (s) com fluência?

() Inglês () Francês () Espanhol () Alemão () Dinamarquês () Outros: _____

Em média, quantas horas você trabalha por dia?

() 8h ou menos () De 9 a 12 h () + de 12 horas

ANEXO II: QUESTIONÁRIO SEMI-ABERTO

Você sabe o que significa o termo empreendedorismo? () Sim () Não

Descreva abaixo, em sua opinião, o que significa o termo empreendedorismo:

Você sabe o que significa o termo intra-empreendedorismo? () Sim () Não

Descreva abaixo, em sua opinião, o que significa o termo intra-empreendedorismo:

Na escala abaixo, identifique com um x o quanto você se acha empreendedor:

Pouco Empreendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Empreendedor
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

ANEXO III: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS CCEs DE McCLELLAND

Instruções

Por favor, avalie os grupos de afirmações abaixo, atribuindo valores de 1 a 5, considerando a seguinte graduação para expressar a situação que melhor o (a) descreve:

- 1 – NUNCA
- 2 – RARAMENTE
- 3 – ÀS VEZES
- 4 – FREQUENTEMENTE
- 5 – SEMPRE

Marque com um X o valor escolhido ao lado de cada questão.

1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.	1	2	3	4	5
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.	1	2	3	4	5
3. Termino meu trabalho a tempo.	1	2	3	4	5
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.	1	2	3	4	5
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.	1	2	3	4	5
6. Gosto de pensar no futuro.	1	2	3	4	5
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coeto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.	1	2	3	4	5
8. Planejo um projeto dividindo-o em tarefas mais simples.	1	2	3	4	5
9. Consigo que os outros apóiem minhas recomendações.	1	2	3	4	5
10. Tenho confiança que posso ser bem-sucedido em qualquer tarefa que me proponha executar.	1	2	3	4	5
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.	1	2	3	4	5
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham de me pedir.	1	2	3	4	5
13. Insisto várias vezes para conseguir que outras pessoas façam o que desejo.	1	2	3	4	5
14. Sou fiel às promessas que faço.	1	2	3	4	5
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.	1	2	3	4	5
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.	1	2	3	4	5
18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.	1	2	3	4	5
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.	1	2	3	4	5
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.	1	2	3	4	5
21. Mudo a maneira de pensar se outros discordarem energicamente dos meus pontos de vista.	1	2	3	4	5
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.	1	2	3	4	5
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.	1	2	3	4	5
24. Quando algo se interpõe entre o que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.	1	2	3	4	5
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.	1	2	3	4	5

26. Aborreço-me quando perco tempo.	1	2	3	4	5
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar.	1	2	3	4	5
28. Quanto mais expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores são as minhas possibilidades de êxito.	1	2	3	4	5
29. Tomo decisões sem perder tempo, buscando informações.	1	2	3	4	5
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam.	1	2	3	4	5
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.	1	2	3	4	5
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.	1	2	3	4	5
33. Tive fracasso no passado.	1	2	3	4	5
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.	1	2	3	4	5
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.	1	2	3	4	5
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que fique satisfeita com o trabalho.	1	2	3	4	5
37. Nunca fico totalmente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas, sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.	1	2	3	4	5
38. Executo tarefas arriscadas.	1	2	3	4	5
39. Conto com um plano claro de vida.	1	2	3	4	5
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.	1	2	3	4	5
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, ao invés de perder tempo antecipando-os.	1	2	3	4	5
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.	1	2	3	4	5
43. O trabalho que realizo é excelente.	1	2	3	4	5
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.	1	2	3	4	5
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.	1	2	3	4	5
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para obtenção de minhas metas.	1	2	3	4	5
47. Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entrega de trabalho pré-determinadas por mim mesmo.	1	2	3	4	5
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.	1	2	3	4	5
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.	1	2	3	4	5
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.	1	2	3	4	5
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.	1	2	3	4	5
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.	1	2	3	4	5
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	1	2	3	4	5
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.	1	2	3	4	5
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.	1	2	3	4	5

ANEXO IV: COMPUTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS CCEs DE McCLELLAND

Instruções:

1- Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. **Observe que os números são consecutivos nas colunas.** Ou seja, a resposta no. 2 encontra-se logo abaixo da resposta no. 1, e assim sucessivamente.

2 – Atenção: faça as **somas e subtrações** designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.

3 - Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as ‘Instruções para Correção da Pontuação’.

AVALIAÇÃO DAS AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO	CCEs
$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(12)} + \frac{\quad}{(23)} - \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(45)} + 6 = \underline{\quad}$		Busca de Oportunidades e Iniciativa
$\frac{\quad}{(2)} + \frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(24)} - \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(46)} + 6 = \underline{\quad}$		
$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(14)} + \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(36)} - \frac{\quad}{(47)} + 6 = \underline{\quad}$		Comprometimento
$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(37)} + \frac{\quad}{(48)} + 6 = \underline{\quad}$		Exigência de Qualidade e Eficiência
$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(49)} + 6 = \underline{\quad}$		
$\frac{\quad}{(6)} - \frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(28)} + \frac{\quad}{(39)} + \frac{\quad}{(50)} + 6 = \underline{\quad}$		Correr Riscos Calculados
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(18)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(51)} + 6 = \underline{\quad}$		Estabelecimento de Metas
$\frac{\quad}{(8)} + \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(30)} - \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(52)} + 6 = \underline{\quad}$		Busca de Informações
$\frac{\quad}{(9)} - \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(53)} + 6 = \underline{\quad}$		
$\frac{\quad}{(10)} - \frac{\quad}{(21)} + \frac{\quad}{(32)} + \frac{\quad}{(43)} + \frac{\quad}{(54)} + 6 = \underline{\quad}$		Planejamento e Monitoramento Sistemático
$\frac{\quad}{(11)} - \frac{\quad}{(22)} - \frac{\quad}{(33)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(55)} + 18 = \underline{\quad}$		Persuasão e Rede de Contatos
		Independência e Autoconfiança
		Fator de Correção

ANEXO V: INSTRUÇÕES PARA CORREÇÃO DA PONTUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS CCEs DE McCLELLAND

1 – O Fator de Correção (que é igual à soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total dessa soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs do indivíduo precisará ser corrigida.

2 – Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

Se o total do Fator de Correção for:	Diminua o número abaixo da pontuação de todas as CCEs:
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

3 – No quadro seguinte você poderá fazer as correções necessárias.

	Pontuação Original	- Fator de Correção	= Total Corrigido
Busca de Oportunidades	_____	- _____	= _____
Persistência	_____	- _____	= _____
Comprometimento	_____	- _____	= _____
Exigência de Qualidade e Eficiência	_____	- _____	= _____
Correr riscos calculados	_____	- _____	= _____
Estabelecimento de Metas	_____	- _____	= _____
Busca de Informações	_____	- _____	= _____
Planejamento e Monitoramento Sistemático	_____	- _____	= _____
Persuasão e Rede de Contatos	_____	- _____	= _____
Independência e Autoconfiança	_____	- _____	= _____