

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO GERENTE-PROPRIETÁRIO DE LOJA DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO DA CIDADE DE MEDIANEIRA - BRASIL¹

Ana Karine do Amaral Mazzotti

Marianne Hoeltgebaum

Juarez Perfeito

Resumo: O objetivo do artigo é analisar as características do comportamento empreendedor dos gerentes-proprietários das lojas de materiais de construção da cidade de Medianeira (Brasil), caracterizando-se como um diferencial competitivo de seu negócio. Para McClelland (1961), a motivação de realização e as características comportamentais são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. A pesquisa realizada foi qualitativa, do tipo exploratória. Utilizou-se a história de vida como técnica de captação de dados. Para análise dos resultados, aplicou-se o método qualitativo das práticas discursivas, que, de acordo com categorias analíticas referentes ao objeto de estudo, propiciou a interpretação da dialogia entre as falas do empresário, facilitando a identificação de características relevantes de seu perfil comportamental como empreendedor e suas influências nos resultados do negócio. Constatou-se através deste estudo que as estratégias de mercado, o posicionamento da marca e as políticas de crescimento do negócio investigado receberam influência do comportamento empreendedor do empresário.

Palavras-chave: empreendedorismo, comportamento empreendedor, processo da estratégia, vantagem competitiva, cultura empreendedora .

¹ Membros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (Brasil)

Introdução

Sob a nova ótica de um mundo globalizado e sem fronteiras, a atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico do país, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços. Tal atividade é realizada por indivíduos que possuem capacitação, habilidades e características individuais, que, em conjunto, formam um perfil empreendedor.

Para Freitas *et al* (1997, p. 41), *“a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados, e neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, representados genericamente na figura dos gerentes, assumem relevada importância.”*

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

No Brasil, tem-se tornado cada vez mais freqüente a ocorrência de eventos que situam como objeto central para discussão o tema empresas familiares. No Brasil, mais de 99% dos negócios são familiares e mais de 60% da mão de obra é empregada em empresas controladas por famílias. (Leite, 2000) No entanto, apesar do importante papel que estas empresas representam na estabilidade da rede empresarial, elas enfrentam uma série de problemas que decorrem da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial.

Nesse contexto, a seguinte questão é levantada: o resultado atitudinal do empresário, isto é, proveniente do comportamento empreendedor, influencia no nível da competitividade

de um negócio? Este estudo debate sobre a influência do comportamento empreendedor do empresário nos resultados de seu negócio. Na tentativa de encontrar argumentos para tal premissa, realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, analisando as características do comportamento empreendedor dos gerentes-proprietários das lojas de materiais de construção da cidade de Medianeira.

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

1. Caracterizar o perfil empreendedor dos gerentes-proprietários de empresas de sucesso no segmento varejista de materiais para construção;
2. Analisar a importância dos fatores que caracterizam a personalidade empreendedora e seus impactos no sucesso do negócio;
3. Contribuir para o aprimoramento dos estudos sobre empreendedores, enfatizando que qualidades pessoais devem ser buscadas por aqueles que desejam abrir o seu próprio negócio.

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

1. Empreendedorismo

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2001, p. 19).

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

[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILLION, 1999, p.19)

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

O economista Shumpeter (1983, p.60) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (SHUMPETER, 1983 apud DEGEN, 1989, p.1)

Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores estão sempre buscando a mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões. No entanto, o espírito empreendedor não é característica da personalidade uma vez que afirma que qualquer indivíduo que necessite tomar uma decisão pode aprender a se comportar de forma empreendedora.

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

O empreendedorismo tem sido o alvo das políticas públicas, na maioria dos países, crescendo em proporções maiores a partir de 1990. No Brasil, o empreendedorismo também tem sido tratado com maior importância, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos como os Estados Unidos, onde os empreendedores são considerados grandes propulsores da economia. Nesse sentido, DORNELAS (2001) comenta que a conjunção do intenso dinamismo empresarial e do rápido crescimento da economia aliados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, aparentemente apontam para o empreendedorismo como sendo o principal responsável para o crescimento econômico, criando empregos e prosperidade.

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

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

2. Comportamento Empreendedor

De acordo com Drucker (1992), existem sete fontes para uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo.

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

Nesse sentido, para entender o comportamento dos empreendedores faz-se necessário, inicialmente recorrer à psicologia, ou seja, à ciência que estuda o comportamento dos homens, com o objetivo de facilitar o entendimento das variáveis que determinam a relação homem x mundo. Dentro da psicologia, o primeiro aspecto a ser abordado é a formação da personalidade, que de acordo com LEZANA e TONELLI (1998, p.15), "é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente."

É cada vez crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Cada pesquisador usando uma lógica e uma metodologia estabelecida em seus próprios campos, tem direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras. Dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se McClelland (1961), por uma pesquisa realizada a partir de 1982, em 34 países, identificando uma dezena de características de comportamento empreendedor, comuns às pessoas triunfadoras, e

Mintzberg (2001), por estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio.

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

3. Características do Empreendedor

O indivíduo considerado empreendedor é de fundamental importância para o êxito de uma nova empresa. Para LEZANA e TONELLI (1998), inúmeros aspectos envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, não existindo um protótipo de empreendedor ou mesmo de personalidade empreendedora. Porém, uma forma bastante usada de focalizar as características ou traços de personalidade esperados dos empreendedores é a partir do estabelecimento de um perfil empreendedor.

As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou tem que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las, de acordo com os estudos realizados por McClelland estão descritas abaixo:

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
CCE: Busca de oportunidades e iniciativa

Comportamentos manifestados : ▪ Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; ▪ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; ▪ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
CCE: Exigência de qualidade e eficiência Comportamentos manifestados: ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; ▪ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
CCE: Persistência Comportamentos manifestados: ▪ Age diante de um obstáculo significativo; ▪ Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; ▪ Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
CCE: Independência e autoconfiança Comportamentos manifestados: ▪ 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 completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
CCE: Correr riscos calculados Comportamentos manifestados: ▪ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
CCE: Busca de informações Comportamentos manifestados: ▪ 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.
CCE: Estabelecimento de metas Comportamentos manifestados: ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; ▪ Define metas de longo prazo, claras e específicas; ▪ Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos Comportamentos manifestados: ▪ 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.
CATEGORIA : INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)
CCE: Comprometimento Comportamentos manifestados: ▪ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; ▪ 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.
CCE: Persuasão e redes de contato Comportamentos manifestados: ▪ 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.

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

Fonte: Adaptado pelos autores de SILVA, Zita Gomes da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR (CENTRO CAPE), 1991.

4. Metodologia da Pesquisa

Inicialmente, fez-se um estudo sobre o empreendedorismo abordando a definição de empreendedorismo, comportamento empreendedor e os principais traços das características empreendedoras, enfocando os fatores que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo, e procurando identificar o perfil empreendedor, caracterizado pelos autores.

A pesquisa realizada foi qualitativa e do tipo exploratória, a fim de possibilitar, através de dados obtidos, a formulação de novos pressupostos para pesquisas futuras (TRIPODI, 1975 apud LAKATOS e MARCONI, 1985). De acordo com Minayo (1992), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Nas ciências sociais, está voltada para um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. No que se refere aos modos de investigação que Bruyne (1991, p.223) define “como meios de abordagem do real, possibilitando a fixação do quadro instrumental da apreensão dos dados”, a pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo de caso. Para Gil (1991), o estudo de caso corresponde ao estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista de maior porte, do segmento de materiais para construção, que apresentou uma estratégia competitiva expansionista nos últimos quatro anos. A coleta de dados deu-se através de entrevistas abertas e semi-estruturadas com os gerentes-proprietários dos negócios, no período de Abril/2006 à Maio/2006. Na entrevista, o roteiro que norteou o diálogo entre pesquisador e sujeito da pesquisa foram demarcadas pelas seguintes questões: surgimento da idéia do negócio, histórico da empresa e estrutura organizacional do empreendimento; referências pessoais do empreendedor; dificuldades encontradas, pontos fortes e pontos críticos do negócio; auto-avaliação, considerando o seu desempenho como empreendedor, a partir das CCE’S identificadas por McClelland (1961); análise pessoal do risco do negócio; decisões que balizaram o crescimento do empreendimento e amplitude da rede de relacionamentos; diferencial competitivo e estratégias de *marketing*.

O questionário, inspirado pelo o *T.A.T (Thematic Aperception Test)*, um teste de avaliação motivacional desenvolvido por McClelland, propicia uma auto-análise de posturas empreendedoras adotadas e é constituído por 50 situações que são pontuadas numa escala de 1 a 5, de acordo com a frequência de ocorrência na vida cotidiana do empreendedor. Cada CCE identificada pelos estudos de McClelland (1961) corresponde a um conjunto de 5 situações. Se o empreendedor obtiver uma pontuação total para uma determinada CCE que esteja no intervalo entre 20 e 25, essa apresenta-se com forte influência em seu comportamento. Segue abaixo um exemplo simplificado de uma situação pertencente à CCE “Independência e Auto-Confiança” :

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

1= Nunca

2= Raramente

3= Algumas vezes

4= A maioria das vezes

5= Sempre

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

Mantenho-me calmo em situações tensas. 2

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

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

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

constitutivos: a dinâmica, ou seja, os enunciados, orientados por vozes que compreendem os diálogos dos presentes; as formas, que são os *speech genres* (discurso habitual, linguagem social) e os conteúdos, que são os repertórios interpretativos. A busca por um método de pesquisa que possibilitasse maior interação entre pesquisador, sujeito e objeto pesquisados resultou na escolha das práticas discursivas, como abordagem mais adequada ao desenvolvimento da investigação que se desejava empreender.

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

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

práticas discursivas. Neste estudo, as categorias observacionais elaboradas a partir da pesquisa de campo coincidem com as categorias teóricas pré-estabelecidas. A organização dos conteúdos colhidos a partir de entrevistas deu-se através da estrutura de análise horizontal propiciada pelo mapa de associação de idéias.

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

4. A Empresa pesquisada

O negócio participante do presente estudo trata-se da maior empresas do comércio varejista de materiais para construção localizadas na cidade de Medianeira – PR.

A empresas pesquisada é de administração familiar, a direção está a cargo dos proprietários, onde 90% não possuem formação acadêmica. As decisões são centralizadas nos gerentes-proprietários, porém existe abertura aos empregados para opinarem e sugerirem idéias relativas ao processo de trabalho. A empresa pesquisada não apresentam política de recursos humanos definidas.

Para acompanhar o desenvolvimento do mercado onde se insere e enfrentar a concorrência, a empresa procura investir constantemente na diversidade de produtos, em serviços a clientes, personalização do atendimento e forte relacionamento com fornecedores, consumidores e prestadores de serviços (engenheiros;arquitetos;mestre-de-obras). No ramo é importante ter variedade, nos produtos oferecidos para atender as diversas classes economicas.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Para McClelland (1961) as pessoas são classificadas, de acordo com seus comportamentos, em dois grandes grupos: uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo e uma maioria que, na realidade, não se importa tanto assim. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. A interpretação

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

Os resultados da aplicação do teste de avaliação de perfil empreendedor apresentaram as seguintes CCE'S que exercem maior influência no comportamento do empreendedor: Exigência de Qualidade e Eficiência (25 pontos), Planejamento e Monitoramento Sistemático (24 pontos), Busca de Oportunidade e Iniciativa (22 pontos), Estabelecimento de Metas (22 pontos), Busca de Informações (22 pontos), Persistência (21 pontos), Persuasão e Redes de Contatos (20 pontos) e Comprometimento (20 pontos). As duas CCE'S que apresentaram menor pontuação foram : Independência e Auto-Confiança (17 pontos) e Correr Riscos Calculados (17 pontos). Quando indagado sobre quais eram as suas qualidades positivas como empreendedor e os pontos críticos a serem melhorados, o gerente-proprietário respondeu: criatividade, comprometimento com o negócio, honestidade, responsabilidade e dinamismo como qualidades positivas; e comunicação, ansiedade e centralização como pontos críticos.

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

Conclusão

Os resultados do trabalho constituem-se em valiosas reflexões para que se possa ter uma visão mais clara do papel do empreendedor de empresas no alcance de metas de um negócio e no seu desenvolvimento no mercado. As características pessoais empreendedoras defendidas por McClelland (1961) foram identificadas como fatores determinantes do sucesso da empresa A, liderada pelo gerente-proprietário, cujo comportamento empreendedor ajudou-lhe a superar expectativas de mercado e concretizar oportunidades em negócios efetivos.

Através da identificação de características pessoais empreendedoras do gerente-proprietário, constatou-se que uma força propulsora movimenta o seu ser: a necessidade de auto-realização. Os resultados obtidos não caracterizam o empreendedor como um super-homem, mas um ser humano que apresenta posturas atitudinais diferenciadas e que tiveram influência direta na dinâmica de seu negócio.

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

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

No que concerne à literatura atual, observa-se uma preocupação mais científica sobre o tema empreendedorismo, mas percebe-se que não há um consenso sobre a figura do empreendedor entre os autores. De acordo com Timmons (1994), o empreendedor é cercado

por estereótipos que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. Um dos mitos apresentado é que os “empreendedores não são feitos, nascem”. Segundo o autor, a real capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. É possível alguém aprender a ser empreendedor. Há um campo vasto para estudos mais profundos sobre as diferentes abordagens que o assunto empreendedorismo apresenta.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas exploratórias sobre Cultura Empreendedora em empresas nacionais consideradas líderes e visionárias, que manifestam a energia do empreendedorismo de forma sistêmica, através das atitudes comportamentais inovadoras do empresário, dos gestores e de seus colaboradores. A capacidade do empresário de aglutinar forças sinérgicas num contexto econômico competitivo está interligada ao movimento de seu ser, bem como aos comportamentos que manifesta, e os sentimentos de conquista e de auto-realização são mais significativos quando o processo empreendedor é compartilhado por todos que fazem parte da organização.

Referências Bibliográficas

BRUYNE, Paul de et alii. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DEGEN, R., *O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e Mudança Social*. Brasília: UNB, 2001.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, Gary & PRAHALAD C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: *Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In.: MORI, F. **Empreender**: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. UFSC, ENE, 1998.

MCCLELLAND, David. *The Achieving society*. New York: VanNostrand, 1961.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento. Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

SHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SPINK, Mary Jane (org.). *Práticas discursivas e a produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.

TIMMONS, J. A. *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4th ed., 1994.

