

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO - UNIPEL**

Mestrado Profissional em Administração

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NOS GESTORES DE UMA  
REDE DE SUPERMERCADOS:**

um estudo de caso

Jorge José Rasuck

Pedro Leopoldo

2012

**Jorge José Rasuck**

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NOS GESTORES DE UMA  
REDE DE SUPERMERCADOS:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.

Pedro Leopoldo  
2012

## FOLHA DE APROVAÇÃO

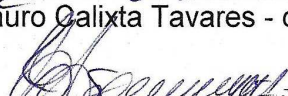
Título da Dissertação: **“CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS: um estudo de caso”**.

**Nome do aluno: Jorge José Rasuck**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares - orientador



Prof. Dr. José Edson Lara



Profa. Dra. Angélica Aparecida de Oliveira Bicalho

Pedro Leopoldo (MG), 02 de julho de 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, ao meu Deus, que guia minha vida e de Quem vem toda a força e a confiança, que resultam sempre em conquistas.

A minha família, pelo apoio e aos finais de semana que não estive presente, seja por estar nas aulas seja por fazer todos os trabalhos decorrentes do meu mestrado. Em especial, àqueles que mais foram prejudicados, minha esposa Luciana, meus filhos Gabriela e Gustavo, que nunca deixaram de compreender as minhas ausências e acreditaram no que eu dizia: este esforço também é por vocês!

A todos que contribuíram para que eu aqui chegasse, tendo a oportunidade e a honra de concluir o Mestrado em um dos mais conceituados Programa de Pós-graduação e poder ter estudado desde a graduação nesta Fundação, completando hoje oito anos de convívio.

Em especial, ao meu orientador, Professor Dr. Mauro Calixta Tavares, pelos ensinamentos, pelos desafios propostos nesta trajetória de estudo e pesquisa sobre o empreendedorismo, pela sua experiência e compromisso, pelas reflexões que me proporcionaram evoluir no curso e pelo apoio e respeito pelo tema.

Aos demais professores e funcionários da Fundação Pedro Leopoldo, pela atenção e pelo ótimo atendimento às minhas demandas.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar a presença das características comportamentais atribuídas aos empreendedores de sucesso nos gestores de uma rede de supermercados. Pretende-se ainda determinar, na visão dos entrevistados, quais destes fatores impacta de forma significativa na característica empreendedora. Para tanto foi realizado um estudo transversal de caráter descritivo. Pode-se perceber a utilidade deste trabalho, pois o empreendedorismo tem se mostrado um importante aliado ao desenvolvimento econômico, dando suporte à maioria das inovações e mudanças que promovem este desenvolvimento. Visando confirmar os estudos teóricos, esta pesquisa corroborou a existência das características empreendedoras numa organização em ascensão e em um segmento onde é grande a competitividade, que é o varejo de alimentos ou auto serviço. O instrumento de coleta de dados utilizado, o questionário estruturado, foi criado baseando-se nos estudos desenvolvidos por Oliveira (2010). A população de estudo se constituiu por todos os funcionários da rede de supermercados. A amostra é composta por 278 colaboradores desta empresa, os quais avaliaram as características empreendedoras presentes em seus gestores. Percebeu-se que de forma geral todas as características empreendedoras presentes na literatura e estudadas neste trabalho estão presentes nos gestores da organização com destaque para a necessidade de realização, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e monitoramento sistemático e iniciativa e busca de oportunidades. A característica que apresentou pior desempenho foi rede de contatos e persuasão. Finalmente, com relação ao perfil geral dos gestores observou-se que a maioria das avaliações realizadas pelos entrevistados considera tendência a um perfil empreendedor para os gestores da organização.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Características empreendedoras; Varejo.

## ABSTRACT

Current study's aim is identifying the presence of behavioral characteristics assigned to successful entrepreneurs in managers of a supermarket chain. It is also intended to determine, as a point of the interviewees, which of those factors impact significantly in entrepreneurial feature. To that end, we performed a descriptive cross-sectional study. We can see the value of this work, since entrepreneurship has been an important ally to the economic development, supporting the most innovations and changes which promote this development. In order to confirm the theoretical studies, this research corroborated the presence of entrepreneurial characteristics in a rising organization within a high competition sector, such as food retail or self service. For data collection, we created an structured questionnaire, drawing on Oliveira studies (2010). The study population understood all employees of the supermarket chain, the sample consisting of 278 employees which rated the entrepreneurial characteristics present in their managers. It was noticed that, in general, all entrepreneurial characteristics - from the literature and examined in this work - are present in organization managers, highlighting the need for achievement, goals and objectives setting, planning and systematic monitoring, initiative and searching of opportunities. The trait with the worst performance was networking and persuasion. Finally, regarding the managers general profile, it was observed that most of the participant evaluations tend to consider an entrepreneurial profile for organization managers.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial characteristics; Retail.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Características empreendedoras apontadas pelos autores .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 – Principais características empreendedoras.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 – Características comuns aos empreendedores .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 4 – Características das necessidades .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 5 – Características dos conhecimentos .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 6 – Características das habilidades .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 7 – Características dos valores .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 8 – Características comportamentais .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 9 – Características dos empreendedores de sucesso comuns a 15 autores .....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 10 – Classificação de varejo de alimentos .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 11 – Classificação das lojas de auto serviço .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 12 – Distribuição dos funcionários da rede Superluna pelas lojas.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 13 – Amostra de funcionários de cada loja de Betim e Contagem.....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Distribuição do Perfil Empreendedor .....</b>	<b>5</b>
--	----------



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela Determinante do Tamanho da Amostra (TDTA) com Nível de Confiança = 95%.....	62
Tabela 2 – Questões relacionadas à persistência .....	66
Tabela 3 – Questões relacionadas à iniciativa e busca de oportunidades .....	67
Tabela 4 – Questões relacionadas ao estabelecimento de metas e objetivos... ..	67
Tabela 5 – Questões relacionadas a correções de riscos .....	68
Tabela 6 – Questões relacionadas à inovação e busca de informações.....	69
Tabela 7 – Questões relacionadas à busca de qualidade e eficiência .....	69
Tabela 8 – Questões relacionadas à independência e autoconfiança .....	70
Tabela 9 – Questões relacionadas à necessidade de realização .....	71
Tabela 10 – Questões relacionadas ao relacionamento interpessoal/liderança .....	71
Tabela 11 – Questões relacionadas à rede de contatos e persuasão .....	72
Tabela 12 – Questões relacionadas ao comprometimento.....	73
Tabela 13 – Questões relacionadas ao planejamento e monitoramento sistemático .....	74
Tabela 14 - Média e IC 95% para as características dos empreendedores .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

DCI – Diário de comércio Indústria e Serviços

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICM – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IVC – Imposto Sobre Vendas e Consignações

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

TDTA – Tabela Determinante do Tamanho da Amostra

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Estudos anteriores sobre empreendedorismo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Características empreendedoras .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 O comércio varejista .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4 O auto-serviço e o varejo de alimentos.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 A empresa em estudo .....</b>	<b>58</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 Unidade de análise.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 População e amostra .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 Procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5 Análise e tratamento dos dados coletados.....</b>	<b>64</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Características empreendedoras presentes nos gestores.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Características mais significativas.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 Características menos significativas .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 Perfil empreendedor.....</b>	<b>77</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é considerado o terceiro país mais empreendedor do mundo, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos, com taxa de 27%, o que equivale a 27 milhões de pessoas, considerando o período de 2005 até 2010 (*Global Entrepreneurship Monitor* - GEM, 2011). Em contrapartida, 24% das empresas são fechadas no primeiro ano de funcionamento (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010), ou seja, a cada dez novas empresas, três cessam suas atividades antes de completar um ano.

Segundo Dornelas (2001), um dos principais motivos para o fracasso das organizações é a ausência de habilidades empreendedoras, podendo-se destacar a falta de persistência e ausência de inovação.

O empreendedorismo tem se mostrado um importante aliado ao desenvolvimento econômico, dando suporte à maioria das inovações e mudanças que promovem esse desenvolvimento. Países desenvolvidos dão grande apoio às iniciativas empreendedoras, porque já verificaram que se trata da base do crescimento econômico, da geração de emprego e de renda (BESSANT; TIDD, 2009).

Na literatura sobre empreendedorismo, não há convergência de opiniões a respeito da definição do termo empreendedor (FILION, 1999). Pode-se aceitar que o empreendedorismo consiste no fenômeno da geração de negócio em si, relacionado tanto com a criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente. Pode-se citar como exemplo o desenvolvimento de uma unidade de negócio no contexto da grande corporação.

Porém, tanto na criação de negócios como nas empresas já existentes, o empreendedorismo voltado para a busca e exploração de oportunidades tende a acelerar a expansão dos empreendimentos, o progresso tecnológico e a geração de riqueza, além de possuir a capacidade de adaptação a situações de crise (DEGEN; MELLO, 1989).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) já haviam descrito que, em situações de crise, uma organização normalmente tende a buscar uma configuração mais empreendedora, com a procura de um líder forte, que consiga integrar os esforços em busca de uma reviravolta.

Os estudos sobre empreendedorismo vêm se expandido consideravelmente, pelo interesse que vem despertando nas diversas áreas. Até poucos anos, o tema do empreendedorismo estava associado, quase que exclusivamente, à economia e às áreas de negócios. Contudo, posteriormente, recebeu fortes contribuições das áreas que estudam comportamento, como a psicologia e a sociologia, o que provocou diferentes definições para o termo e, como consequência, variações em seu conteúdo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Apesar do expressivo aumento de interesse de estudos, não faltam desafios para pesquisas, particularmente, aquelas que contemplem, em suas abordagens e metodologias, a cultura e as características empreendedoras que representam a inovação e o risco que inevitavelmente acompanham a inovação. Filion (1999) sugere que existem oportunidades de pesquisa a se explorar sobre cultura organizacional das empresas dirigidas por empreendedores, confirmando, assim, a presença das características empreendedoras nesses gestores.

Portanto, este estudo contemplará uma das abordagens citadas no parágrafo anterior presentes em uma empresa há mais de vinte anos no segmento denominado supermercado varejista ou varejo de alimentos, mesmo frente à acirrada concorrência. Segundo Bell, Davies e Howard (1997), o segmento supermercadista é altamente dinâmico em todo o mundo e tem sofrido grandes transformações ao longo da última década, além de sempre influenciar os padrões de produções de alimentos.

Portanto, o presente estudo procurará responder à seguinte questão: mesmo com a acirrada concorrência deste segmento na região, qual a intensidade das características empreendedoras comuns aos autores consultados, nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda?

## **1.1 Justificativa**

A relevância do tema confirma-se pela ênfase que é dada às características pessoais que foram observadas no modo de agir por parte de empreendedores. Destaca-se aqui McClelland (1987), que encontrou até 42 diferentes características referentes a empreendedores bem sucedidos.

Além de McClelland, se autores como Garcia (2000), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Santos (1995), Dornelas (2001) e Dolabela (1999) citam muitas características empreendedoras, tornam-se relevantes os estudos que possam corroborar a existência dessas características nos gestores de empresas competitivas no mercado.

Outros dados corroboram a importância do tema empreendedorismo, evidenciando a relevância de se estudar a melhor compreensão das competências gerenciais associadas ao sucesso dos empreendedores em seus negócios. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2007), o índice de fechamento ou mortalidade dos empreendimentos brasileiros, embora ligeiramente diferente do IBGE, ainda assim é alto: 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Se consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices sobem para 59,9%. As principais causas do fechamento são a elevada carga tributária, a falta de conhecimento do mercado, a falta de capital e o baixo perfil empreendedor dos proprietários e/ou administradores.

Para confirmar a relevância do segmento, Keh e Park (1997) afirmam que há várias características que, quando consideradas em conjunto, tornam o segmento interessante para o estudo, como é o caso da intensa competição, das baixas margens de lucro e das características diferentes de cada região, que faz com que seus gestores, além de as considerarem, adaptem-se a elas. As dificuldades são maiores quando se trata de uma rede de supermercados presente em várias cidades, pois a presença de características divergentes é inevitável.

Além da evolução dos estudos sobre empreendedorismo, destacam-se a relevância do segmento dos supermercados varejistas para a economia brasileira e a necessidade das empresas de se manterem no mercado por muito tempo.

Para Lukianocenko (2006), o setor supermercadista no Brasil é um dos maiores empregadores de mão de obra, sendo responsável por 800.922 empregos diretos em 2005, com um faturamento que representou 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB) naquele ano.

A fim de corroborar vários autores que tratam das características empreendedoras, o presente trabalho justifica-se por poder servir de embasamento para a verificação da intensidade dessas características nos gestores de uma rede de supermercados que, mesmo inserida num mercado competitivo e inovador

(BESSANT; TIDD, 2009), mantém-se no segmento e em evolução por mais de duas décadas.

Para a ciência da administração, com mais especificidade para o campo de Recursos Humanos, a justificativa é coletar tais características, tanto a fim de detectá-las em candidatos a futuros gestores das empresas, quanto a fim de inseri-las em programas de treinamentos para aperfeiçoar os atuais, mantendo, dessa forma, o bom resultado.

Além disso, pouca ênfase é dada aos motivos que levam à permanência no mercado das empresas em contrapartida aos estudos que apuram as causas de cessação das atividades. Não que os estudos sobre cessação não sejam relevantes, mas manter uma empresa em atividade é mais difícil do que iniciá-la (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM, 2001).

## **1.2 Objetivo geral**

Mostrar a intensidade das características empreendedoras comuns aos autores consultados, nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda., sob o ponto de vista dos funcionários.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Verificar as características empreendedoras presentes nos gestores da rede de supermercados Super Luna;
2. Identificar as características mais significativas presentes nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda;
3. Apontar as características menos significativas presentes nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda;
4. Construir um possível perfil empreendedor dos gestores da rede de supermercados Super Luna, na percepção dos questionados.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro, a Introdução, apresenta-se o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos. A seguir, no capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para o estudo. No capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada. Em seguida, o capítulo 4 trata da apresentação e análise dos resultados obtidos e, no capítulo 5, são relatadas as considerações finais, finalizando a dissertação com as referências e os apêndices.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tratará dos estudos anteriores sobre o empreendedorismo, mostrando sua importância para o desenvolvimento econômico, como fator de geração de emprego e distribuição de renda, mostrando sua evolução conceitual. Tratará, também, de forma destacada, das características empreendedoras a partir de um quadro elaborado por Oliveira (2010), baseado em quinze autores, ampliando a dissertação para outros que versam sobre o assunto, o que fundamentou a base para a elaboração do questionário aplicado. A seguir, serão evidenciadas as características do comércio varejista, destacando o segmento de supermercados, que absorvem grande parte dos empregos e influenciam positivamente a economia.

### 2.1 Estudos anteriores sobre empreendedorismo

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a palavra *entrepreneur* é francesa, traduzida literalmente como *aquele que está entre* ou *intermediário*. Esses autores afirmam que essa definição é oriunda de Marco Pólo que assinava contratos com quem tinha mercadorias a serem vendidas, para que, em suas rotas para o extremo oriente, intermediassem as vendas, ganhando com isso.

Sob a mesma ótica, Hoy e Verser (1994) afirmam que o empreendedorismo é pré-histórico na sua origem. Como todas as teorias, a do empreendedorismo evoluiu, pois alguns autores afirmaram que o primeiro indivíduo empreendedor foi Marco Pólo, em sua tentativa de estabelecer rotas comerciais para o Oriente Médio. Na Idade Média, o termo foi entendido de forma mais abrangente, atingindo tanto o participante quanto o administrador de negócios. No século XVII, o empreendedor estabelecia acordo contratual com o governo para a realização de serviços ou o fornecimento de produtos.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) mostram que, na Idade Média, o termo *empreendedor* foi utilizado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Nos projetos, esse indivíduo não corria riscos. Ele tão somente administrava o projeto usando os recursos geralmente fornecidos pelo governo local. Um típico empreendedor dessa época era o clérigo,

pessoa encarregada das construções mais imponentes, tais como: os castelos e as catedrais.

Mais adiante na evolução, ainda segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), enquanto nos séculos XVII e XVIII, o empreendedor era visto como alguém que firmava os acordos contratuais com os governos para prestação de determinado serviço ou fornecimento de certos produtos sem correr riscos, pois recebia antes da finalização do contrato, nos séculos XIX e XX, o empreendedor passou a ser visto em uma perspectiva econômica, em que lhe cabia organizar e operar uma empresa para o lucro pessoal. Em meados do século XX, foi estabelecida a definição de empreendedor como inovador, alguém que desenvolve algo único.

Na literatura sobre o empreendedorismo, percebem-se duas correntes, ambas com a primeira edição em francês, que se destacam: a dos economistas, apresentada inicialmente por Cantillon (1755) e por Say (1803), que associa o empreendedorismo à inovação e outra, que preconiza os aspectos comportamentais, sendo introduzida por Weber (1930) e McClelland (1961). Seus embasamentos de análise foram focados em criatividade e em intuição.

Com relação à primeira corrente, Filion (1999) acrescenta que Cantillon (1755) e Say (1803) caracterizavam empreendedores como quem aproveitava oportunidades visando auferir lucros, assumindo os riscos inerentes e implementando as mudanças necessárias para atingir o objetivo. O autor ainda faz a ressalva de que foi Schumpeter, em 1928, quem iniciou o campo do conhecimento sobre o empreendedorismo, mantendo sua corrente de economista, associando-o à inovação.

Hashimoto (2010) discorda de Filion (1999), pois é um dos que afirma que a primeira utilização do termo empreendedorismo foi registrada em 1755 por Richard Cantillon. Para ele, empreendedorismo está relacionado àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”, ou seja, convencendo que o empreendedor é aquele que abre seu próprio negócio (HASHIMOTO, 2010, p. 1).

Porém, para Cunningham e Lischeron (1991), essa convenção é questionável, pois quem herdar um negócio ou comprar uma empresa, não é um empreendedor e sim, um investidor usando de suas possibilidades financeiras. Além disso, para esses autores, abrir mais uma padaria ou um posto de gasolina não faz do empresário um empreendedor.

Por outro lado, Longenecker, Moore e Petty (1997) apresenta uma concepção mais ampliada da ação empreendedora, definindo-a tanto como aquela relacionada a uma pessoa que inicia um negócio, como a que o opera e desenvolve. Nessa prática, podem ser incluídos todos os gerentes e proprietários ativos da empresa. O conceito sob esse prisma agrega inclusive os membros da segunda geração de empresas familiares e proprietários-gerente que comprem empresas já existentes.

Segundo Oliveira (1995), existe uma definição de empreendedor bem mais centrada nos negócios, que o define como aquele indivíduo que reorganiza recursos disponíveis, sejam quais forem eles, de alguma maneira original, inovadora.

Já Drucker (1975) define empreendedor como aquele que consegue resultados e não necessariamente quem combina recursos disponíveis. O autor completa a definição, acrescentando que empreendedor pode ser aquele que funda uma empresa ou aumenta os negócios de uma já existente, utilizando principalmente a criatividade.

Alguns anos depois, Drucker (1987) vê o empreendedor como uma pessoa que busca a mudança e a considera sempre como uma oportunidade, não provocando a mudança por si mesmo, mas interagindo com a organização e com o ambiente fora dela.

Porém, para Farrel (1993), a atuação do empreendedor restringe-se ao ambiente da empresa. A premissa é que os empreendedores são movidos pelo foco nos produtos e nos clientes, diferentemente dos gerentes que visam somente à administração da empresa.

Segundo Amit (1993), os empreendedores são pessoas que inovam e criam oportunidades de negócios, montando e organizando novas estruturas de recursos, a fim de extrair os maiores benefícios das inovações.

Já para Fillion (1998), o empreendedor é aquele que imagina suas inovações, através de visões, e as desenvolve e realiza. Para o autor, a visão é um conjunto de ideias e objetivos que se pretende atingir no futuro.

Seguindo o autor acima, para Dolabela (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para ele também, a criatividade é geradora de ideias e responsável pela criação de soluções para problemas eventuais, aprendendo-se através dos erros e acertos e fazendo os ajustes quando necessários.

Cabe destacar, também, a definição de empreendedor dada por Fillion (1991), que considera os aspectos familiares e sociais. Segundo ele, empreendedor é alguém que exerce controle em uma produção, que não seja somente para seu consumo, ou seja, levando em consideração a sociedade.

Com relação à evolução histórica do empreendedorismo, verifica-se a existência de duas correntes principais nas definições do termo empreendedorismo: os *economistas*, associando empreendedor à inovação; e os *comportamentalistas*, que destacam as atitudes empreendedoras e os aspectos criativos e intuitivos do empreendedor (HISRICH; PETERS, 1986).

Da mesma forma que Hisrich e Peters (1986), Souza e Guimarães (2005) confirmam que os estudos sobre empreendedorismo destacam os enfoques comportamentais e econômicos. O enfoque comportamental baseia-se na criatividade dos empreendedores, enquanto o enfoque econômico associa o empreendedorismo à inovação.

Além de ter sido um dos primeiros a utilizar o termo empreendedor sob a ótica do significado econômico, Cantillon (2002) apresentou uma proposição da função empreendedora vinculada ao risco. Para ele, os empreendedores são indivíduos que vislumbram em certas situações a possibilidade de auferir lucro. Para tanto, atuam em um ambiente de incerteza, assumindo riscos ao serem os responsáveis pela efetivação dos negócios, tanto nas compras quanto nas vendas.

Com já dito anteriormente, a compreensão do conceito de inovação pode ser creditado a Schumpeter (1928), que diferenciou conceitualmente invenção de inovação, vinculando claramente o empreendedorismo à inovação. Já a invenção é a criação de algo novo. Dessa forma, o inventor cria algo e o inovador cria um produto a partir dessa invenção. Por esses conceitos, Dornelas (2001) considera Schumpeter um dos primeiros a definir o empreendedor.

Inovação e empreendedorismo não são somente resultados de uma ideia brilhante. Para Bessant e Tidd (2009), os maiores desafios são identificar, avaliar e refinar uma ideia, adaptando-a para um conceito de negócio. Segundo eles, diversas dificuldades que os empreendedores e as inovações passam podem ser atribuídas a fragilidades encontradas nos estágios iniciais do processo.

Leite (1999) afirma que recursos devem ser utilizados na formação de empreendedores, para que criem seus próprios negócios. O autor completa que, para isso, o empreendedor deve ter qualificação tecnológica para armazenar

informações, ter conhecimentos na área administrativa e não se especializar em um mesmo assunto, ampliando de forma generalista seus conhecimentos.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o conceito de inovação é parte integrante do empreendedorismo. Inovar é o ato de lançar algo novo e é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Essa dificuldade vem da exigência não só de criar e conceber, mas de compreender todas as forças que agem no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto até um método para desenvolver uma nova organização.

Corroborando as proposições de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Bessant e Tidd (2009) ressaltam que a inovação é fortemente associada ao crescimento. Novos negócios são desenvolvidos a partir de novas ideias e todo crescimento econômico é resultante de inovação.

Drucker (1987) concorda com os autores acima e ratifica que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, é o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Ela é passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida, passível de ser exercitada.

Segundo Dornelas (2009), a definição de inovação e sua prática não é recente; está presente desde que a teoria das organizações foi elaborada e está presente desde a criação de um novo produto até a estruturação das organizações.

Dentre as várias definições existentes sobre o termo inovação, a de Shepard (1967) parece melhor se encaixar não somente às empresas que buscam o lucro, mas também a todas as organizações. Para ele, a inovação acontece quando a empresa ou aprende a fazer algo que não sabia fazer antes e então começa a fazê-lo de forma sustentável, ou aprende a não fazer algo que fazia antes e continua a não fazê-lo de uma forma sustentável.

Em face dos diversos enfoques sobre empreendedorismo, destaca-se a definição de Lezana e Tonelli (1998), pela sua abrangência. Eles consideram empreendedores pessoas que perseguem os benefícios, trabalhando de forma individual e coletiva, inovando sempre que possível, inserindo, assim, o empreendedorismo e a inovação nas organizações.

Na perspectiva organizacional, segundo Hashimoto (2010), a inovação não deve ser vista apenas como o ato de criar coisas novas, mas sim quando se otimiza um processo. O autor afirma que a inovação fundamenta-se não na tecnologia, mas

nas pessoas. Sendo assim, os setores de recursos humanos passam a fazer parte de posições estratégicas nas organizações.

Segundo o grupo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2008), se o tempo é de mudança, então a palavra de ordem é realmente a *inovação*. O grupo a define como a capacidade de algumas pessoas de reinventar o que a sociedade precisa para caminhar que atribui ao empreendedor o papel de pilar da mudança. É ele que, em última instância, conduz as transformações econômicas, sociais e ambientais. Os aspectos vitais da atividade empreendedora de um país estão relacionados à capacidade de inovação dos novos empreendimentos criados.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico não se restringe ao aumento de produção e da renda per capita, mas se refere a iniciar e concretizar mudanças na estrutura do negócio e na sociedade, alavancando a produção e solidificando os resultados e a geração de emprego e renda.

Corroborando os autores acima, Dornelas (2009) afirma que o empreendedorismo tem se mostrado um importante aliado do desenvolvimento econômico, dando suporte à maioria das inovações e mudanças que promovem esse desenvolvimento. Países desenvolvidos dão grande apoio às iniciativas empreendedoras, por já verificarem tratar-se da base do crescimento econômico, da geração de emprego e de renda.

Timmons (1994) considera o empreendedorismo uma área temática e um marco importante na história da Administração, pois seu estudo ultrapassa as abordagens tradicionais com relação às áreas funcionais das organizações, como o marketing e as finanças. O autor ainda afirma que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa mais significativa para o século XXI do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

Atualmente, percebe-se que o estudo do empreendedorismo está inovando o mundo dos negócios. Seu papel no desenvolvimento econômico engloba mais do que apenas o aumento produtivo e de renda per capita. Perpassa por iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tais mudanças são responsáveis pelo crescimento e por maior produção almejados, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes. É uma teoria de crescimento econômico que coloca a inovação como o fator mais importante não só no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços) para o mercado, como também no

estímulo ao interesse em investir nos novos empreendimentos que estão sendo criados (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O empreendedorismo é um dos principais propulsores da atual economia brasileira, promovendo e gerando riqueza, e reduzindo os índices de desemprego. Muitas pessoas adquirem as características de empreendedorismo de forma natural, sem necessitar de cursos ou treinamentos, porém, sabe-se, com certeza, que elas podem se aperfeiçoar (CUNHA E FERLA, 1997).

Concordando com Cunha e Ferla (1997) com relação à economia, Dornelas (2009) afirma que o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado ao desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras, por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda. Estudos têm sido desenvolvidos para evidenciar quais são os impactos do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico dos países. Um desses estudos tem sido feito pelo grupo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), liderado pelo *Babson College*, nos Estados Unidos, e pela *London Business School*, na Inglaterra, onde há o mapeamento das atividades empreendedoras, buscando entender o relacionamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico.

Considerando que a riqueza de um país é mensurada pela sua capacidade produtiva, em quantidades suficientes para a manutenção da população, o empreendedorismo pode ser o caminho para solucionar os grandes problemas econômicos da população (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dentro de um cenário de grande turbulência e das crescentes oscilações econômicas, vem-se consolidando no mundo, segundo Fillion (1998), a necessidade de se empreender. Sendo assim, a necessidade de se ter pessoas com o *espírito empreendedor* é fundamental para criar novas frentes e possibilidades.

Outro destaque nessa linha de pensamento é McClelland (1972), que elaborou um estudo sobre o comportamento das civilizações no sucesso e no declínio, verificando que o que diferenciava os povos de sucesso dos não bem sucedidos era a flexibilidade na utilização de novos modelos, não apegados aos já existentes.

A partir de meados da década de 1990, o empreendedorismo começou a ficar conhecido em todo o mundo. Programas de incentivo e de políticas foram implementados pelos governos e pelas organizações (GEM, 2008).

No Brasil não foi diferente. A inserção da cultura empreendedora nas organizações contribuiu para a evolução econômica. Segundo Dornelas (2001), nessa mesma década de 1990, o empreendedorismo começou a ficar em evidência com o desenvolvimento de ações para a capacitação do empreendedor como os programas Jovem Empreendedor e Desafio Sebrae de Empreendedorismo, criados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas (SEBRAE).

Segundo Bessone (2000), nos períodos anteriores à década de 1990, os ambientes políticos e econômicos brasileiros não eram favoráveis e não existiam informações suficientes para auxiliar uma visão e ação empreendedora.

## **2.2 Características empreendedoras**

Em face da atual conjuntura econômica e social, faz-se necessário estudar as características do empreendedor, que surgiu como alavancador de novos negócios. Assim, se alavanca novos negócios, gerando emprego e renda, é fundamental identificar essas características. Segundo Filion (1994; 1999) e Dornelas (2001; 2009), o empreendedor ganha importância acadêmica, representando diferenciais para implantação de políticas socioeconômicas. Além desses autores, Dolabela (2001), Degen e Mello (1989) e Bom Ângelo (2003) merecem destaque em suas pesquisas.

Para Gatewood (1995), fatores comportamentais como atitudes, emoções e motivações são fundamentais para a determinação do desempenho do empreendedor, ressaltando a importância de se tentar definir a figura desse indivíduo, responsável pela geração dos novos negócios e pela expansão das organizações.

Porém, essa chamada Escola Empreendedora, embasada nas características visionárias e na criatividade, é criticada pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Com relação à importância das características empreendedoras, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que, numa organização administrada de forma



empreendedora, o crescimento é algo almejado de forma contínua. Claro que as empresas de forma tradicional também buscam o crescimento, mas, de forma mais cadenciada, pois acreditam poder controlar melhor a empresa e têm receio em *desestabilizá-la*.

Esse receio é compreensível, pois, segundo dados do Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada (IPEA, 2001), a maioria das empresas trabalha com escassez de recursos, assim, um direcionamento incorreto comprometerá a integridade financeira e, conseqüentemente, a longevidade da empresa.

Segundo Fillion (1999), mesmo não podendo afirmar que uma pessoa será bem sucedida como empreendedora, pode-se afirmar se essa pessoa possui as características comuns encontradas nos empreendedores.

A ênfase ao estudo das características dos empreendedores deu-se por McClelland (1961). Segundo Boava e Macedo (2006), McClelland (1961) isolou fatores psicológicos e culturais do empreendedor, mostrando a importância de se assimilar e buscar esses fatores para o desenvolvimento econômico.

De acordo com Bessant e Tidd (2007), a fim de tentar explicar o comportamento empreendedor, pesquisadores tendem a examinar características e traços pessoais ou a influência de fatores contextuais, como a disponibilidade de recursos. Porém, para o autor, uma compreensão completa exige que ambas as perspectivas estejam integradas.

O raciocínio do empreendedor pode ser diferente, variando de acordo com a atividade a ser executada ou com o atual ambiente em que se insere, mostrando a característica de tomar decisões mesmo em ambientes inseguros, em que o mesmo gerencia e mensura os riscos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Corroborando grande parte dos autores, Degen e Mello (1989), ao tentar definir as características empreendedoras, afirma que devem ser características de personalidade e de comportamento e, acima de tudo, necessidade de buscar inovação.

Em outro estudo, McClelland (1972), corroborando Degen e Mello (1989) com relação à abordagem comportamental, comparou empresários treinados em motivação com um grupo que não recebeu nenhum tipo de treinamento e conseguiu apontar três necessidades pelas quais as pessoas se motivam, sendo as necessidades de realização, de poder e de afiliação. Dentre essas necessidades, o

autor destaca a necessidade de realização como a primeira que se identifica entre os empreendedores bem sucedidos.

Oliveira (2010) elaborou um quadro com as características ressaltadas por quinze autores. Ao lado direito do quadro, o autor assinala quantos autores, dos 15 elencados, apontam cada característica como fundamental (Quadro 1).

Quadro 1 - Características empreendedoras apontadas pelos autores

<b>CARACTERÍSTICAS APONTADA PELOS AUTORES</b>	<b>QUANTIDADE DE AUTORES</b>
Desenvolver habilidades/buscar informações	6
Conhecer muito bem o ramo de atuação	5
Ser agressivo, corajoso	5
Ter persistência	10
Buscar, aproveitar oportunidades	7
Correr riscos calculados, gerenciar riscos	13
Criatividade	9
Ser inovador, ter visão	13
Ser independente	12
Necessidade de realização	13
Ter habilidade para relações interpessoais	1
Liderança, saber liderar pessoas	7
Autocrítica, capacidade de aprendizagem	9
Estabelecer uma boa rede de contatos	6
Originalidade, ter iniciativa	10
Ter autoconfiança ser otimista	8
Ser comprometido	14
Ter valor para a sociedade	13
Exigente quanto à qualidade e eficiência	3
Habilidade para negociação	3
Ser muito paciente	5
Ser polivalente	2
Orientação para resultado (metas e objetivos)	4
Planejar e monitorar sistematicamente	11
Envolvimento em longo prazo	11
Ter flexibilidade	5
Administrar o tempo	5
Obter e organizar os recursos necessários	3
Comportamento ético	1

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA, 2010)

Dessa forma, focando-se mais nas características elencadas acima, alguns autores corroboram e ampliam a relação das características como empreendedoras. Porém, outros restringem, chegando a discordar sobre a consideração de algumas

como características empreendedoras. Como outros autores também destacam algumas características com mais ênfase, alguns quadros ou listas serão apresentados e, em seguida, algumas definições e teorias corroboradas ou discordadas de alguns pesquisadores.

Um dos principais estudiosos sobre a identificação das características empreendedoras, McClelland (1972), realizou estudo sobre a identificação das características empreendedoras. Criou um modelo de pesquisa, composto por 55 questões, que permite concluir que existem onze características principais, citadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais características empreendedoras

<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS</b>
1) Aproveitamento das oportunidades que surgem
2) Assegura elevados níveis de qualidade nas tarefas e nos serviços
3) Busca a autonomia como forma de assegurar a confiança dos superiores e clientes
4) Coleta de informações necessárias ao sucesso do empreendimento
5) Comprometimento contínuo para alavancar e fidelizar a clientela
6) Estabelecimento de metas próprias e nas equipes, buscando o alcance
7) Iniciativa para efetuar as tarefas, independente de solicitação
8) Persistente, não desiste frente às dificuldades
9) Planejamento e controle das tarefas e objetivos
10) Propensão a riscos de forma calculada e moderada
11) Utiliza sua liderança para influenciar as pessoas envolvidas nos processos

Fonte: Adaptado pelo autor (McCLELLAND, 1972)

Porém Fillion (1999) critica McClelland (1972) quando este considera que o desenvolvimento social é explicado pela utilização de somente duas necessidades: a de realização e a de poder. O autor enfatiza que não se pode afirmar que o comportamento da sociedade ou, até, dos indivíduos ou empresas pode ser explicado por tais fatores.

Mesmo criticando McClelland (1972), Fillion (1999) enumerou uma série de características comuns aos empreendedores, citando algumas do próprio McClelland, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Características comuns aos empreendedores

<b>CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES</b>	
Agressividade	Iniciativa
Autoconfiança	Inovação
Autoconsciência	Liderança
Capacidade de aprendizagem	Necessidade de realização
Criatividade	Orientação para resultados
Dinheiro como medida de desempenho	Originalidade
Energia	Otimismo
Envolvimento a longo prazo	Riscos moderados
Flexibilidade	Sensibilidade a outros
Habilidade para conduzir situações	Tenacidade
Habilidade para utilizar recursos	Tendência a confiar nas pessoas
Independência	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Agressividade	

Fonte: Adaptado pelo autor (FILLION, 1999)

Cruz, Forner e Libermann (2003), utilizando os autores McClelland (1961), Timmons (1978), Fillion (1999) e Dornelas (2001), elaboraram um quadro mostrando as características das necessidades, dos conhecimentos, das habilidades e dos valores mais comuns aos autores, atribuídas aos empreendedores de sucesso. No Quadro 4, os autores apresentam as características das necessidades:

Quadro 4 – Características das necessidades

<b>1. NECESSIDADES</b>	<b>McClelland (1961)</b>	<b>Timmons (1978)</b>	<b>Fillion (1999)</b>	<b>Dornelas (2001)</b>
Autonomia/Independência				
Autorrealização				
Inovação/Iniciativa				
Reconhecimento				
Status				

Fonte: Adaptado pelo autor (CRUZ; FORNER; LIBERMANN, 2003)

A necessidade é um déficit ou um desequilíbrio de um indivíduo. Segundo Mori (1998), a necessidade pode ser desfeita, frustrada ou compensada. Se frustrada, permanece no indivíduo. Se compensada, é transferida para outro objeto.

A necessidade surge quando há o desequilíbrio do organismo, causando insatisfação e desconforto.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor tem a necessidade de reconhecimento de seus trabalhos, como se fosse a razão da sua realização, não abrindo mão das iniciativas e inovações, do trabalho em grupo, compartilhando os resultados, sem deixar de transparecer a satisfação pelos elogios.

A autonomia é a independência para determinar seus próprios passos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a autonomia é meta importante na corrida pelo sucesso e, muitas vezes, o empreendedor, antes de pensar em si mesmo, pensa nos negócios (SHEDDY, 1996).

Cunha e Ferla (1997) afirmam que o empreendedor mantém sua opinião ou ponto de vista mesmo frente a resultados adversos. Dessa forma, ele expressa confiança em sua capacidade de enfrentar grandes desafios.

Com relação à autorrealização, Lezana e Tonelli (1998) afirmam que o empreendedor visualiza a empresa como um local onde ele pode utilizar suas capacidades e maximizar seu potencial, atingindo a realização pessoal, que vem seguindo um planejamento prévio e preciso.

Da mesma forma, para Birley e Westhead (1992), a necessidade do indivíduo empreendedor é a de autorrealização, ou seja, necessidade de maximizar seu potencial, fazendo com que aumente sua autoconfiança e suas habilidades.

Quanto ao reconhecimento, Pereira e Santos (2000) consideram que o empreendedor visualiza a empresa como um instrumento que vai lhe permitir mostrar aos outros que é capaz de desenvolver uma ideia ou uma tarefa, levando-a adiante, obtendo sucesso e respeito.

No que se refere ao *status*, observa-se que o empreendedor tem iniciativa, autonomia, autoconfiança e necessidade de realização. Além disso, consegue cooptar as pessoas, otimizar suas redes pessoais, aplicar suas estratégias e seu espírito decisivo a seu favor. Sabe fixar metas e cumpri-las. Porém, a insatisfação com o *status quo* é fundamental para a realização pessoal. Luta contra imposições para se tornar diferente (DOLABELA, 1999).

No Quadro 5, apresentam-se as características dos conhecimentos, apontadas por Cruz, Forner e Libermann (2003):

Quadro 5 – Características dos conhecimentos.

<b>2. CONHECIMENTOS</b>	<b>McClelland (1961)</b>	<b>Timmons (1978)</b>	<b>Fillion (1999)</b>	<b>Dornelas (2001)</b>
Experiências				
Formação				
Técnica				
Vivências novas				

Fonte: Adaptado pelo autor (CRUZ, FORNER; LIBERMANN, 2003)

O conhecimento, segundo Mori (1998), representa o que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente no qual estão inseridas, uma vez que são influenciadas pelo ambiente físico, social e cultural, pela estrutura e pelas experiências anteriores de cada um.

Com relação aos conhecimentos, Maximiano (1995) acrescenta ao estudo de Mori (1998) que o conhecimento é o ponto de referência para o desenvolvimento das habilidades.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o empreendedor está à frente do seu negócio e conhece bem o que faz. Mantém-se buscando novas fontes de estudos para agregar a seus negócios e adquirir experiência. Gosta de resultados positivos e busca atingimento das metas estabelecidas.

A personalidade e o comportamento do empreendedor mostram algumas características de perseverança, considerando o fracasso como fonte de aprendizado, preocupando-se com o aprender a aprender (DOLABELLA, 1999).

Quanto às experiências, ressalta-se que, enquanto outros tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Mori (1998) e Lezana e Tonelli (1998) compartilham da mesma ótica. Eles afirmam que, para o empreendedor, trabalhos anteriores em outras empresas facilitam a compreensão de funções e tarefas de sua futura empresa e entendimento prévio de outros setores.

A formação, para Maximiano (1995), relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos, aperfeiçoando os já adquiridos. Ele enfatiza que existem conhecimentos que, aparentemente, não se relacionam com a empresa, mas podem ter participação decisiva em seu êxito.

Em relação à técnica, não se contesta a importância do conhecimento técnico que o empreendedor deve ter sobre o produto ou serviço que pretende oferecer, desde sua elaboração até a finalização do processo produtivo. Com isso, poderá ocupar um lugar no mercado, obtendo a fatia necessária. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos técnicos, ou deve desenvolvê-los, ou buscar um sócio ou um técnico que os possua (MORI, 1998).

Quanto à vivência, Bessant e Tidd (2007) ressaltam que aquilo que os indivíduos vivenciaram facilita, de forma natural, para que eles vivenciem situações diferentes. Além disso, segundo os autores, essas situações passadas pelos empreendedores dão maior segurança e *expertise* para superar as mudanças e surpresas pelas quais, de forma cotidiana, passam as organizações.

Portanto, quanto mais situações novas forem enfrentadas pelo empreendedor, melhor para a empresa. Isso facilita a superação de problemas e a melhor postura frente a eles (MORI, 1998).

Seguindo a elaboração das características, apresentam-se as características das habilidades apontadas por Cruz, Forner e Libermann (2003) no Quadro 6:

Quadro 6 – Características das habilidades.

<b>3. HABILIDADES</b>	<b>McClelland (1961)</b>	<b>Timmons (1978)</b>	<b>Fillion (1999)</b>	<b>Dornelas (2001)</b>
Comunicação				
Controle emocional				
Criatividade				
Flexibilidade				
Foco em metas				
Informações				
Motivação				
Negociação				
Organização				
Solução de problemas				
Visão				

Fonte: Adaptado pelo autor (CRUZ, FORNER; LIBERMANN, 2003)

O conceito de habilidade, conforme Guilhardi (2002), envolve a busca da satisfação pessoal, considerando os efeitos no relacionamento, seu desempenho verbal e não-verbal, processos cognitivos de atenção e de processamento de informações.

Dois autores, Maximiano (1995) e Longen (1997), dizem que as habilidades originam-se de conhecimentos dos indivíduos em situações parecidas, manifestadas por ações elaboradas a partir desses conhecimentos, ou seja, a repetição das ações será incorporada ao seu sistema psicológico, tornando-o capaz de desenvolver novas habilidades embasadas nas ações anteriores.

Quanto à comunicação, enfatiza-se que a fase inicial de um novo empreendimento é a ideia. Para transformá-la em realidade, o empreendedor deve convencer parceiros e clientes. Nesse momento, surge a comunicação, muitas das vezes de forma persuasiva, para convencer todos os possíveis envolvidos no processo. Essa atividade torna-se cotidiana no universo do empreendedor (DOLABELA, 1999).

Em relação ao controle emocional, Drucker (2001a) considera que o empreendedor é um indivíduo experiente, controlado emocionalmente e autoconfiante, pois confia em tudo o que faz.

Já conforme Mori (1998), até quando a situação é crítica, o empreendedor consegue manter seus valores morais, devido à necessidade de aprovação e de reconhecimento por tudo o que faz.

Quanto à criatividade, observa-se que o aumento da criatividade é conseguido através do estímulo, do conhecimento dos processos e desenvolvimento de novas atitudes e conhecimentos. É esse desenvolvimento constante que caracteriza o empreendedor como um indivíduo criativo (DOLABELA, 1999).

Corroborando Dolabela (1999), Cunha e Ferla (1997) afirmam que o empreendedor tem uma personalidade criativa, sempre buscando novas formas de satisfazer os clientes a as tendências.

Tanto para Alencar (1995) quanto para Marchioni (2004), a criatividade relaciona-se com a arte de pensar, associando com a imaginação, a invenção, a inspiração e a originalidade.

Dornelas (2001) defende a inserção da flexibilidade como uma das características fundamentais de um empreendedor. O autor diz que o empreendedor



tem sempre uma visão de vários cenários pela frente e diversas alternativas disponíveis.

Com relação a ter flexibilidade, Senge (1996) e Ramos (2001) ressaltam a necessidade de ser flexível, tanto no campo familiar como no campo profissional. Especificamente para Ramos (2001), a flexibilidade no campo familiar serve de aprendizado para o campo profissional.

Já Senge (1996) revela que o empreendedor necessita de liberdade para despertar seu foco no trabalho e controlar seu próprio tempo, obtendo, assim, flexibilidade em sua vida profissional e familiar.

Quanto ao foco, muito em voga nos dias atuais, Mori (1998) e Dornelas (2001) destacam que o empreendedor foca no que quer desenvolver e alavancar. Consegue escolher dentre várias opções e não fica pensando naquela não escolhida.

No que se refere às informações, ressalta-se que, em ambiente competitivo, um banco de dados gerenciais sobre a concorrência e os clientes pode estabilizar a empresa no mercado. Para isso, o indivíduo empreendedor deve ter habilidades e conhecimentos relacionados à confecção e alimentação desse banco de dados (MORI, 1998).

Em relação à motivação, Hashimoto (2010) mostra uma dificuldade em motivar os funcionários não detentores de cargos mais significativos, pois não sentem o “calor das necessidades” das empresas e não se sentem obrigados a tornar o negócio lucrativo, desprezando os possíveis benefícios e resultados que esse lucro pode trazer. O autor afirma que o verdadeiro empreendedor consegue transmitir esse calor a todos os níveis da organização, mostrando as eventuais perdas que um fracasso pode acarretar.

O otimismo é característico das pessoas que enxergam o sucesso em vez de vislumbrar o fracasso. Mesmo diante das dificuldades, o empreendedor enfrenta os obstáculos, enxergando acima das dificuldades (MORI, 1998).

Quanto à negociação, Freitas (2000) considera que, numa negociação, o indivíduo empreendedor busca perceber os objetivos da outra parte. Com essa percepção, traça a metodologia a ser utilizada através de possíveis situações e possíveis resultados. Essa busca torna-se possível pela obtenção de informações e dados fundamentais para viabilizar novas ofertas e propostas. Em muitas vezes, essa habilidade é nata.

Por outro lado, Lezana e Tonelli (1998) afirmam que a habilidade de negociar é adquirida através da experiência e ligada a aspectos culturais.

Em relação à organização, esta é definida como a capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma racional. Principalmente no início do empreendimento, em caso de má utilização, pode comprometer o funcionamento e o desempenho (SEBRAE, 2007).

No que se refere à solução de problemas, destaca-se que todo novo empreendimento gera problemas, desafios, crises e situações novas. Diante desse cenário, o empreendedor tem que saber lidar com todos os tipos de problemas e situações. Dolabela (1999) indica que o empreendedor busque duas vertentes: seja adaptador, melhorando o que existe, ou seja inovador, gerando soluções adequadas.

Corroborando o autor acima, Mori (1998) afirma que não há como ensinar os empreendedores a responder à grande quantidade de problemas e situações no início dos empreendimentos. Alguns melhorarão o que já existe, sendo adaptadores, e outros gerarão soluções mais radicais.

Com relação à visão, essa habilidade relaciona-se à capacidade de ver o que o restante não vê. É identificar novas oportunidades para o empreendimento. Segundo Mori (1998), o empreendedor de sucesso está sempre na busca de novas oportunidades de negócio, vislumbrando o ambiente como uma grande fonte de possibilidades. Às vezes, compra o que efetivamente não necessita, por ter visto alguma vantagem econômica naquele momento.

Na mesma ótica, Birley e Muzyka (2001) afirmam que os empreendedores existem para explorar as oportunidades, que são consideradas como frutos do processo de exploração da realidade, exercício que o empreendedor deve praticar de forma constante.

Segundo Fillion (1999), uma das características do empreendedor é a capacidade de identificar e aproveitar uma oportunidade, transformando-a em um negócio rentável e de sucesso.

E Fillion (1999, p. 6) vai mais a fundo, afirmando que, para inovar, é preciso ter visão, definida como “a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso”.

As características dos valores abrangem ambição, autenticidade, autoconfiança, estética, ética, família, intelectuais, lealdade, moral, perseverança, propensão ao risco e religião, conforme abordagens dos autores McClelland (1961), Timmons (1978), Fillion (1999) e Dornelas (2001), compilados conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Características dos valores.

<b>4. VALORES</b>	<b>McClelland (1961)</b>	<b>Timmons (1978)</b>	<b>Fillion (1999)</b>	<b>Dornelas (2001)</b>
Ambição				
Autenticidade				
Autoconfiança				
Estéticos				
Éticos				
Família				
Intelectuais				
Lealdade				
Morais				
Perseverança				
Propensão ao risco				
Religiosos				

Fonte: Adaptado pelo autor (CRUZ, FORNER; LIBERMANN, 2003)

Os valores, originalmente, são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas. Servem como princípios que norteiam a vida do indivíduo (SCHWARTZ, 1999). São fundamentais no processo decisório, pois os critérios de tomada de decisão são embasados nos valores do indivíduo, passados de geração em geração. Segundo Longen (1997), além disso, são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões e julgamentos que caracterizam a visão global do indivíduo.

Sob a ótica do mercado, segundo Dornelas (2009), valores são critérios pelos quais a empresa define o que pode ou não pode ser feito dentro de uma análise de prioridades. Isso é feito em todos os níveis da organização e, quanto maior a empresa, maior a importância da disseminação desses valores, para que sejam levados em consideração na tomada de decisões. O autor afirma ainda que vários projetos inovadores acabam sendo descartados por não estarem de acordo com os valores da organização.

Quanto à ambição, Cunha e Ferla (1997) ressaltam que o empreendedor é um *guerreiro obstinado e ambicioso*. Quando entra em disputa por um objetivo só sai como vencedor. Mesmo se perder no início, volta cada vez mais determinado. Nesse cenário, ele utiliza outros métodos para transpor os obstáculos que surgem.

Não é raro perceber indivíduos que possuem seus empregos, mas sempre desenvolvem novos projetos, pois apresentam grande necessidade de aumentar sua renda. Birley e Westhead (1992) chamam essa necessidade de ambição, pois não encontram satisfação somente em suas atividades existentes, mesmo suprindo suas necessidades.

Desenvolveram-se, a seguir, listagens e tópicos de Dornelas (2005), Dolabela (2003), Fillion (1997) e Degen (1989), autores tradicionais sobre características empreendedoras, e Bom Ângelo (2003), que elenca alguns tópicos de perspectivas um pouco diferentes. Em seguida, tratou-se dos diversos autores que versam sobre as características destacadas.

Segundo Dornelas (2005), os empreendedores são:

- Visionários;
- Indivíduos que fazem a diferença;
- Determinados e dinâmicos;
- Dedicados;
- Otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- Independentes e constroem o próprio destino;
- Líderes;
- Bem relacionados;
- Organizados;

Segundo o mesmo autor, eles ainda:

- Sabem tomar decisões;
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades;

- Planejam sistematicamente;
- Possuem conhecimento técnico;
- Assumem riscos calculados;
- Criam valor para a sociedade;

Das características elencadas, Dolabela (2005), em outro estudo, baseado nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), lista e resume as principais delas:

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança e tenacidade.
- Sabe fixar metas e alcançá-las;
- Tem alto comprometimento;
- Crê no que faz;
- Busca sempre *feedback* sobre o seu comportamento e o utiliza para o seu aprimoramento;
- Sabe utilizar e controlar recursos;
- Cria um sistema próprio de relações com empregados, dando liberdade e extraíndo deles o de melhor;
- É orientado para resultados e para o futuro;
- Possui ótima rede de contatos, que utiliza para alcançar os seus objetivos. Acha a rede de relações interna (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa;
- Conhece muito bem o ramo em que atua;
- Cultiva a imaginação;
- É proativo;
- Tem alto grau de capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e pode provocar mudanças nos sistemas em que está inserido;
- Assume riscos moderados, sempre procurando minimizá-los;
- É inovador e criativo.

A pesquisa de outro autor referência, Fillion (1997), mostrou que as características refletem as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico.

Segundo essa concepção, o autor também identificou e listou algumas características comportamentais comuns aos empreendedores, citadas abaixo no Quadro 8:

Quadro 8 – características comportamentais

Necessidade de Reconhecimento
Autoconhecimento
Correm Riscos Moderados
Pensam em Longo Prazo
Tolerância à Ambiguidade e à Incerteza
Possuem Iniciativa
Uso dos recursos disponíveis
Sensíveis aos outros
Orientados a Resultados Agressivos
Tendem a confiar nas pessoas
Desembaraçados

Fonte: Adaptado pelo autor (FILION, 1997)

Segundo Degen (1989), as características de um empreendedor são:

- Autoconfiança: Tem imagem positiva de si próprio, além do desejo de exercer essa confiança, principalmente em sua capacidade de julgamento e para resolver as dificuldades.
- Assunção de riscos: Capaz de arriscar, pois confia em sua capacidade de solucionar os problemas que surgem.
- Iniciativa: Antes de ser questionado ou ser solicitado para fazer algo, o empreendedor já avalia, seleciona e utiliza várias estratégias e formas para resolver problemas e buscar os objetivos, ou seja, atua de forma proativa, em vez de esperar por instruções ou solicitações.
- Planejamento: Estabelece planos de ação, a fim de atingir os objetivos.
- Organização: Segmenta os problemas e os organiza de forma sistemática. Nessa organização, elenca as prioridades, define o tempo e os recursos necessários e monitora o atingimento.
- Criatividade/Inovação: Novas ideias, utiliza-as para aprimorar ou criar novos processos e métodos, mesmo diante das possíveis resistências dentro das organizações.
- Relações interpessoais: Estabelece relações com facilidade, criando uma rede de contatos para auxiliar a atingir seus objetivos ou do grupo, ou seja, de todos os envolvidos.

Já segundo Bom Ângelo (2003), empreendedor é aquela pessoa que tem como responsabilidade direta a transformação de uma ideia ou de um projeto em uma realidade lucrativa. Além disso, o autor elenca e define algumas características:

- Visão das oportunidades: Ligado nas tendências mesmo quando os outros encaram como obstáculos ou, o que é pior, nem as percebem.
- Capacidade de convencimento: Apresenta as sugestões já mostrando os recursos que serão utilizados, tornando muito provável a aprovação da instância responsável.
- Trabalho em equipe - valoriza o trabalho das pessoas que fazem parte de sua equipe e o apoiam.
- Persistência: Não desiste diante das adversidades que surgem ao longo de sua trajetória.
- Conectado: Atualizado sobre o que ocorre no mundo, no mercado em que atua, transmitindo essas tendências e cenários à organização.
- Inovação: Sempre almeja a diferenciação em sua forma de atuação e nos tipos de projetos em que esteja engajado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as principais características das personalidades empreendedoras são a busca de oportunidades, a centralização do poder, a busca por condições incertas em que a organização pode auferir grandes ganhos e a busca pelo constante crescimento.

Bateman (2006) destaca as características pessoais do empreendedor como: comprometimento e determinação; liderança; obsessão por oportunidades; tolerância aos riscos, ambiguidades e incertezas; criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; e motivação para a excelência, como fatores que levam ao sucesso.

Em outra ótica, Chiavenato (2004) cita três características básicas do empreendedor: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Com relação às habilidades, Katz (1986) conceitua habilitação ou habilidade como capacidade que pode se desenvolver no desempenho contínuo das atividades.

Competências para desenvolver as funções e tarefas pertinentes fazem parte da definição de habilidades sustentada por Maximiano (1995). Ainda segundo o

autor, a execução de ações embasadas em conhecimento previamente adquiridos é a manifestação do desenvolvimento dessas habilidades.

Sobre esse assunto, Lezana e Tonelli (1998) afirmam que, para desenvolver habilidades, o sujeito necessita desenvolver tanto as capacidades físicas como as intelectuais, integrando essas capacidades às competências já adquiridas, direcionando tudo à elaboração das atividades das organizações.

Corroborando os autores, Maximiano (1995) afirma que, para desenvolver as habilidades, faz-se necessária a experiência prática, além da leitura e da observação.

O empreendedor, para Degen (1989), busca sempre profundo conhecimento técnico sobre o produto ou sobre o serviço, ou seja, tudo o que pretende oferecer. Além disso, seu conhecimento atinge o seu mercado de atuação, em que formaliza estratégias e ferramentas de controle. Com essas ações, o empreendedor apura a viabilidade ou não de seus empreendimentos.

O preparo de um empreendedor para iniciar um negócio próprio aumenta com seu domínio sobre as funções inerentes a esse negócio. Dessa forma, havendo esse incremento da sua capacidade gerencial e administrativa, isso reflete na amplitude de seu domínio sobre a complexidade do negócio e, em consequência, aprimora sua visão empreendedora (DEGEN, 1989).

Degen (1989) ainda afirma que:

O preparo de um indivíduo para iniciar um negócio próprio cresce com o seu domínio sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com o aumento de sua capacidade gerencial e com o crescimento de sua visão empreendedora refletida no seu domínio sobre a complexidade do negócio (DEGEN, 1989, p.13).

Dornelas (2005) concorda com Degen (1989) e também afirma:

São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo em conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes (DORNELAS, 2005, p. 34).

Outra característica citada por quatro autores é ter visão. Dornelas (2005) defende que ser empreendedor é vislumbrar como será o futuro, tanto em seu



empreendimento como em sua vida particular. Porém, o mais importante para ele é realizar seus sonhos.

Filion (1991) corrobora essa afirmação, acrescentando que o empreendedor utiliza, para a detecção de oportunidades negociais, a imaginação e a contextualização do futuro.

Para Brito e Wever (2004, p. 32), o empreendedor "enxerga longe e consegue vislumbrar alternativas e saídas para os mais diversos cenários".

A visão para Degen (1989) é clara: a qualquer lugar que vá, o empreendedor buscará constantemente enxergar o que ainda não foi visto. Constantemente quer dizer no trajeto de casa ao trabalho, durante as férias, no lazer ou acompanhando qualquer meio de comunicação como jornais e televisão. Quando tem alguma percepção positiva, ele coloca em prática sua outra característica empreendedora: coletar a maior quantidade possível de informações sobre o empreendimento.

Degen (1989) também realizou pesquisas sobre a criatividade como característica empreendedora. Para ele, a melhor saída para resolver as difíceis situações socioeconômicas é apoiar a criatividade dos empreendedores para produzirem bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade.

Identificar as oportunidades, suprir as necessidades de um determinado segmento, criar um novo negócio e buscar a diversificação de produtos e serviços são estratégias empreendedoras em uma organização. Essa tendência permite ao empreendedor utilizar essa diversificação para obter sucesso, mesmo em mercados diversificados (DEGEN, 1989).

Degen (1989, p. 27) continua: "grande parte da diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres está intimamente ligada a esta tendência".

Uriarte (1999) faz uma afirmativa um pouco diferente. Para o autor, com relação ao empreendedorismo, a criatividade é utilizada para fugir das situações complexas que inibem a alavancagem de resultados.

Ainda com relação à criatividade, Dolabela (1999) afirma que o empreendedor é o indivíduo que transforma ideias em oportunidades. Não deixa de coletar informações a respeito do empreendimento que visa criar.

Segundo Dolabela (1999), se a criatividade fosse disseminada na educação infantil, seria muito provável o incremento dos empreendedores nas organizações.

Com pensamento similar, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que criar novos produtos ou serviços é objetivo constante dos empreendedores. A criatividade, mesmo que originada em novos sonhos, projetos, ideias, tudo bem monitorado e adequado à realidade da organização transformar-se-á em excelentes negócios no futuro. Isso resulta em outra característica empreendedora já citada: visão futurística.

Para Dornelas (2001), os empreendedores não só possuem gama de ideias e oportunidades, perseguidas com grande disciplina, mas agem sobre elas de forma firme e necessária.

Essa característica da oportunidade é tão disseminada como empreendedora, que mais alguns autores mantêm seus pensamentos essencialmente alinhados.

O primeiro deles é Pereira (1995), que afirma que o verdadeiro empreendedor visualiza o ausente, o que não está, ou seja, enxergar o que os outros não enxergam, no sentido de perceber uma chance onde os outros perceberiam um paradigma ou uma falha.

Na mesma linha, a busca de oportunidades é incessante, segundo Mori (1998), afirmando que há casos em que uma aquisição de um bem pelo simples fato de ser uma boa ideia e poder, um dia, transformar-se em um bom negócio é feita sempre pelo empreendedor.

Baron e Shane (2007) acrescentam que o empreendedor reconhece as reais oportunidades com muita motivação. Porém, detecta quando, na realidade, essas oportunidades inexistem e que trarão somente perda de tempo e recursos.

Com relação ao conhecimento do ramo de atuação, McDonald (2002) identificou quatro características que destacavam a utilização melhor do conhecimento do empreendedor: monitorar as oportunidades ambientais, analisar constantemente os dados, dar suporte a novos projetos e tolerar os riscos. Seguem suas explicações para cada característica:

- . Primeira: monitorar as oportunidades ambientais refere-se ao conhecimento das variáveis dos ambientes interno e externo, tais como: funcionários, clientes, concorrência;
- . Segunda: analisar constantemente os dados diz respeito à importância dada ao monitoramento dos estudos, ao aperfeiçoamento de setores da organização, como, por exemplo, analisar o grau de envolvimento das pessoas de todas as áreas da organização nos objetivos institucionais.

. Terceira: suporte a novos projetos representa o respaldo financeiro e a importância do desenvolvimento de novos projetos, como monitoramento de tempo e de gastos destinados a essas inovações. Isso que mostrar o conhecimento pela área administrativo-financeira da empresa.

. Quarta: tolerar os riscos mostra que, para a viabilidade ou não de uma nova ideia pelo empreendedor, é ímpar que ele detenha os conhecimentos quanto ao mercado e ao gerenciamento de pessoas, a fim de estimular os funcionários a sugerirem e a aceitarem os riscos inerentes à ideia.

Lezana e Tonelli (1998) destacam outras características relacionadas ao conhecimento prévio do empreendimento, do ramo de atuação. Afirmam que os principais conhecimentos para empreender são primeiramente os aspectos técnicos relacionados com a organização, ou seja, conhecimento do produto, do processo e da produção.

Ainda para os autores acima, outro conhecimento de suma importância ao empreendedor é na área comercial, já que aponta o conhecimento relacionado aos clientes, tais como: as necessidades, os desejos, as áreas de propaganda e marketing (LEZANA; TONELLI 1998).

Além da experiência na área comercial, segundo Lezana e Tonelli (1998), a experiência nas organizações, considerada diferencial ao empreendedor, traria conhecimento dos setores e atividades do novo empreendimento, facilitando o domínio dos aspectos organizacionais.

Leite (1999) refere-se ao empreendedor de sucesso como aquele que, além de saber identificar e aproveitar as oportunidades, utiliza o conhecimento do mercado e do negócio para transformar a sua visão em uma oportunidade real.

Ainda sobre a característica de conhecimento em seu ramo de atuação, Dornelas (2001, p. 32) define os empreendedores como “indivíduos sedentos pelo saber e que buscam aprender continuamente”. Eles sabem que, quanto maior o conhecimento a respeito de um determinado negócio, maior é a chance de êxito. O incremento desse conhecimento vem da prática, das informações obtidas em pesquisas, em publicações, em cursos, ou mesmo de monitoramento de empreendedores conhecidos que montaram empreendimentos de mesmo segmento.

Outra característica bastante defendida como empreendedora é a inovação. Para Barros e Prates (1996), o resultado principal do empreendedor é a inovação,

seja em qual for a área, como no trabalho, nos estudos, na empresa ou na vida pessoal. Além do espírito empreendedor, é necessário, diz esse autor, conhecer o mercado e suas necessidades, bem como exercer a criatividade.

Boas ideias são comuns à maioria das pessoas, mas o que difere a maioria das pessoas do empreendedor é que este consegue transformar as ideias em realidade. A maioria fica nas boas ideias. O empreendedor passa à ação e faz as coisas acontecerem (DORNELLAS, 2001).

Para Drucker (1999), a inovação é a principal força que move a empresa competitiva moderna. Ela deve permanecer sempre no coração da empresa desde o princípio, alimentada pelos níveis estratégicos da organização transformada em valor.

Souza (2001), por sua vez, ressalta que é fundamental desenvolver uma consciência para formar pessoas disseminadoras da inovação, já que, para a autora, a inovação é a característica básica para formar empreendedores. Além disso, Souza (2001) destaca outras características fundamentais para formar empreendedores, como: proatividade, criticidade, criatividade e liderança.

Na visão de Robert (1995), o termo inovação tem sido pouco compreendido. Para esse autor, há relação entre a inovação e a necessidade de realização, o que demonstra uma inter-relação muito estreita entre esses dois conceitos.

De fato, McClelland (1972) também argumenta que a necessidade de realização pode levar o indivíduo a se interessar por atividades construtivas, levando-o ao conhecimento de novos processos e produtos, caracterizados pelas inovações.

McClelland (1972) aponta as características empreendedoras em indivíduos que se sentem motivados quando têm necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. A primeira relaciona-se ao desejo como fonte motivadora. A segunda, à forma de persuasão, de influenciar as pessoas. A terceira, aos laços de amizade.

Dentre as características elencadas, McClelland (1972) identifica a necessidade de realização como a que se identifica mais ao empreendedor, pois parte da premissa de que a motivação de realização é grande responsável pelo crescimento econômico mais rápido.

Mesmo concordando com a característica da necessidade de realização, Assis (2005) contraria a relação. O autor afirma que, nesse caso, o desejo objetiva somente o lucro, ou seja, relaciona-se ao progresso econômico.

Apesar do trabalho de McClelland (1972) ter sido associado ao empreendedor, Fillion (1999) afirma que o autor não estabeleceu relação entre a necessidade de realização e a decisão de possuir ou gerenciar um negócio e, mesmo identificando a necessidade de poder, não deu maiores atenções a esse item na continuação de seus estudos.

Além de Fillion (1999), Brockhaus (1982) estudou a necessidade de realização e afirma não ter chegado a conclusões de ligação entre ela e o sucesso dos empreendedores, não explicando a criação de novos empreendimentos.

Outra crítica de Fillion (1999) à necessidade de realização é em relação à escassez, pois McClelland (1972) tentou aliar o desenvolvimento social e a prosperidade à necessidade de realização e de poder, o que, para o autor, é muito simples.

Apesar de críticas e controvérsias, o empreendedor tem a presença de algumas características contundentes, como: motivação, busca do controle, autonomia, assertividade e autoconfiança, dentre outras, além da propensão a correr risco (MALACH-PINES *et al.*, 2005).

Retomando a inovação, segundo Schumpeter (1996), o empreendedor é ligado à inovação, destacando como características a percepção e a detecção de novas oportunidades negociais. O autor ainda afirma que o empreendedor destaca-se na descoberta de novos segmentos e de novas formas de planejamento organizacional.

Corroborando o autor acima, Weber (1989) definiu os empreendedores como inovadores e independentes, figurando como líderes nas organizações, fundamentalmente como inovadores que possuíam uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Weber (1989) percebia os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

Por sua vez, Drucker (1986) propõe a inovação como premissa e instrumento do empreendedor, utilizando essa mudança como oportunidade comercial. Para o autor, a inovação poderia ser utilizada como uma disciplina, para ser difundida e vivenciada nas organizações.

Drucker (2001b) conceitua o indivíduo empreendedor como quem busca a inovação sistemática, busca as fontes inovadoras, criando oportunidades. Para o autor, a palavra empreendedorismo relaciona-se a quem exerce atividade com mais dificuldade e árduo trabalho.

Ainda com relação à inovação, alguns autores a consideram como característica intrínseca ao empreendedor. Destacam-se Hisrich, Peters e Shepherd (2009) que afirmam que a inovação é parte integrante do empreendedorismo e é sua tarefa mais difícil.

Schumpeter (1961) afirma que alguém só é efetivamente um empreendedor, se inovar. Ela ainda afirma que chama de empreendedores não apenas os homens de negócios, mas aqueles que buscam e introduzem inovações no mercado.

Outros destaques são Bessant e Tidd (2009) que ressaltam a associação da inovação ao crescimento, além de Dornelas (2009), que afirma que o empreendedor inova a partir da criação de um novo produto.

Sob uma ótica dos recursos humanos, Hashimoto (2010) preconiza que inovar não pode ser visto apenas como ato de criar coisas novas, mas sim quando se otimiza um processo.

Souza e Guimarães (2005) afirmam que, para se manter como um empreendedor, a aprendizagem e a inovação devem ser efetivas.

Nessa linha de pensamento, porém um pouco mais rigoroso, Gray (2002) afirma que empreendedores são competitivos e lutam para estar sempre à frente e quando eles começam a consolidar seu negócio e diminuir seu ritmo de inovações, eles se tornam simplesmente gerentes, deixando de ser empreendedores.

Com relação a outras características listadas por alguns autores, Dutra (2001) afirma que o empreendedor é visionário, aproveita oportunidades e possui iniciativa, criatividade, persistência, comprometimento. Isso não quer dizer, entretanto, que ele desenvolve essas características em seu próprio empreendimento, podendo utilizar em negócio não próprio.

Para Angelo (2003), ser empreendedor envolve percepção de oportunidades, buscando organizações que apoiem essas oportunidades. O autor cita quatro pontos na caracterização do empreendedor: ser criativo, ter força de vontade, agregar valor e correr riscos calculados.

Correr riscos calculados talvez seja a característica empreendedora mais conhecida. Todavia, o autêntico empreendedor também gerencia e monitora os riscos, monitorando as chances de êxito (DORNELAS, 2001).

Também destacando correr riscos calculados como característica empreendedora, McClelland (1972) afirma que os empreendedores assumem riscos moderados, mensurados em planejamentos e em pesquisas, porém não deixando de exercer sua criatividade e inovação, outras duas características comuns a alguns autores abordadas neste tópico.

Cantillon (1978) denomina o empreendedor como um indivíduo não assalariado, que corria riscos e incertezas, aplicando seu capital para constituir empresa ou empresário de seu próprio trabalho, sem vínculo a ninguém.

Contrariando um pouco Cantillon (1978), três autores ajustam parte da definição da característica de correr riscos.

Gerber *et al.* (2003) fazem distinção entre o empreendedor e o capitalista, sendo este último o que dava dinheiro à empresa.

Sob mesma ótica, Hamilton e Harper (1994) afirmam que o empreendedor não necessariamente precisava ter o recurso financeiro para o investimento, mas sim deveria assegurar a coordenação de toda a gama de atividades, desde o planejamento até a distribuição do próprio produto, sem ser considerado seu próprio gerente. Dessa forma, os autores já concordam com uma das outras características aprofundadas no estudo: planejamento e monitoramento sistemático.

Filion (1999) também comunga com essa característica quando compreende o empreendedor como motor de todo o sistema, desde a detecção da oportunidade até a informação ao mercado a respeito de novos elementos e planejamentos.

Mas correr riscos, para o empreendedor, pode significar o surgimento de outros riscos, já que o empreendedor lida com situações naturais à sua função, como instabilidade financeira e a imprevisibilidade, acarretando altos níveis de estresse (AYRES *et al.*, 1999).

Porém, há pontos positivos que minimizam esse estresse. Boyd e Gumpert (1992), em uma pesquisa com 450 empreendedores sobre estresse de pequenos empreendedores, mostraram que os dois pontos positivos do negócio próprio foram as recompensas psicológicas de controle e a realização.

O empreendedor mensura os riscos constantemente. Portanto, a tendência é a busca por situações e projetos que representem desafios grandes, porém bem controlados e monitorados (URIARTE, 1999).

Nessa tendência, percebe-se também a probabilidade em optar pela busca de seus objetivos e utopias em detrimento a maiores salários, mesmo em carreiras estáveis. Freitas (2000) afirma ainda que o empreendedor acredita que o risco não é tão grande quanto a sua realização, em que se percebe uma forte ligação à personalidade.

Degen (1989) afirma que não são todas as pessoas que estão dispostas a assumir riscos. Opostas aos empreendedores, essas pessoas precisam de um controle mais rigoroso. Horários e atividades bem determinados, falta de flexibilidade. O autor resume que essas pessoas certamente não serão empreendedoras.

É importante perceber que algumas características se relacionam conforme diferentes autores. Com relação às características de necessidade de realização, a propensão a correr riscos e o desenvolvimento das habilidades, Busenitz (1999) considera que o indivíduo que inicia um empreendimento está propenso a se expor às incertezas com relação aos resultados preliminares e a ser bem sucedido em situações perigosas, o que caracteriza o que o autor denomina como alta propensão ao risco.

Já segundo McClelland (1972), empreendedores com maior necessidade de realização têm mais propensão a correr riscos. Quando esses indivíduos aceitam correr os riscos, os aceitam quando suas habilidades desenvolvidas servem para mitigar esses riscos.

Há uma pequena controvérsia entre dois autores. Brockhaus (1982) relata que a propensão aos riscos pelo empreendedor é similar ao restante da população, embora Busenitz (1999) afirma que seus estudos encontraram pequenas diferenças na propensão de correr riscos entre os empreendedores e os assalariados.

Nessa mesma linha de propensão a riscos, outros dois autores divergem em suas afirmações. Enquanto McClelland (1972) afirma que há pequena diferença entre empreendedores e gerentes, Busenitz (1999) demonstrou que não existe essa diferença, nem na propensão em assumir riscos entre empreendedores e gerentes, pois as diferenças estão no modo como eles percebem o risco.



Ainda nessa linha, McCarthy (2000) realizou estudo que objetivou analisar como os empreendedores pensam a respeito do risco. O autor constatou que correr riscos é uma função dos traços de personalidade, influenciada por fatores situacionais e varia, também, se o empreendedor está nos primeiros estágios de desenvolvimento do negócio ou em seu decorrer.

Com relação a outro estudo da personalidade empreendedora, Carland, Carland e Koiranen (1997) destacam três principais características: propensão a riscos, opção pela inovação e necessidade de realização.

Em outra obra, o autor acrescenta que o empreendedor é focado para o sucesso e possui enorme motivação em suas tarefas, buscando atualizações nos produtos e serviços em que está envolvido (CARLAND; HOY: CARLAND, 1998).

Falando em personalidade, McClelland (1972) enfatiza a autoconfiança inerente ao empreendedor. O autor destaca também o desejo em trazer para si as principais responsabilidades, almejando sempre resultados satisfatórios.

Os empreendedores sentem-se realizados com seu trabalho. E é essa realização que renova sua autoconfiança e autodeterminação, tornando-os destaques em tudo o que fazem. Esse otimismo não os permite considerar a possibilidade do fracasso, mas somente o sucesso (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001) destaca a liderança inerente aos empreendedores. Eles transmitem respeito por seus colaboradores. O segredo é a valorização pelas tarefas bem concluídas, o estímulo para melhoria de cada um e, em consequência, a recompensa justa. Na verdade, eles têm a consciência de que, sozinhos, com maus profissionais, sem motivação, não atingiriam os objetivos comuns.

Em seu outro trabalho, Dornelas (2005) enfatiza ainda mais a liderança do empreendedor. O autor afirma que sua liderança é incomparável, é incomum. Ele monta uma equipe coesa, pois tem conhecimento de que, para atingir o sucesso, o caminho deve ser percorrido por todos juntos.

Com relação à habilidade para negociação, dois autores comungam com esta sendo uma grande característica empreendedora, mesmo em períodos de estudo um pouco distantes um do outro: McClelland (1961) e Fleury e Fleury (2000).

Nos estudos de McClelland (1961), percebe-se a necessidade de negociação tanto com seus fornecedores quanto com seus clientes, destacando-se também a negociação peculiar com seus subordinados e chefes. Ela deve transcorrer de forma

convincente e segura, com o tempo que for necessário para esse fim. Ainda segundo o autor, utiliza-se essa característica para evitar os obstáculos.

Fleury e Fleury (2000), além de corroborarem McClelland (1961), afirmam que a experiência enriquece a habilidade de negociar. Na maioria das situações, a negociação posterior é sempre aperfeiçoada, ajustando-a aos aspectos culturais presentes nas organizações.

Outras três características dos empreendedores são destacadas por Dornelas (2001):

- Sucesso nas relações interpessoais: têm facilidade para elaborar uma rede de contatos que os favoreçam em qualquer ambiente, ou seja, junto a clientes e fornecedores e junto ao seu cliente interno;
- Organização: têm capacidade de alavancar e alocar recursos, tanto materiais como humanos, de forma racional, a fim de atingir melhor desempenho para a organização.
- Planejar e monitorar sistematicamente: planejam cada etapa de seu empreendimento, começando pelo esboço até a elaboração do plano de negócios e estratégias para possíveis investidores.

Com relação à orientação para resultados, para Mori (1998), o empreendedor prioriza as metas de longo prazo, pensando mais de uma forma estratégica. Independente do tempo, ele é fiel a essas metas e atualizado nas formas de buscar atingi-las. O autor afirma que *a meta é seu maior tesouro*, elencando mais uma característica citada, do envolvimento em longo prazo.

Ainda para o resultado, Ackoff (1976) enfatiza que, além da motivação que é peculiar, o empreendedor é orientado para suas metas e objetivos, realizando qualquer função ou tarefa que resulte na obtenção de seu produto ou serviço almejado.

Mori (1998) foi o primeiro a apontar as características da autocrítica e da capacidade de aprendizagem como sendo de empreendedores. O autor relata que o empreendedor deve saber analisar criticamente as chances que aparecem. A razão reside no fato de que ele sente necessidade de avaliação e conseqüente evolução constante, colocando-se, dessa forma, à prova.

Essa autocrítica é fundamental para a análise de uma boa oportunidade e de uma possível ilusão, ou seja, de uma real e de uma falsa probabilidade de sucesso (DOLABELA, 1999).

Com o aumento das preocupações com a responsabilidade social, o empreendedor não poderia deixar de ter esse viés em suas características: a geração de valor para a sociedade e a ética.

Para Dornelas (2001), o capital intelectual dos empreendedores é utilizado para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego e renda, que alavanca a economia e melhora a vida das pessoas.

Não menos importante a citação de que as atividades efetuadas pelos empreendedores devem ser pautadas por valores éticos e princípios, principalmente devido ao valor gerado para a sociedade (DOLABELLA, 1999).

Finalmente, a partir da contribuição dos autores consultados, entende-se que Oliveira (2010) compilou as principais características empreendedoras que melhor atendem aos objetivos do presente trabalho, constantes no Quadro 9:

Quadro 9 - Características dos empreendedores de sucesso comuns a quinze autores

<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Persistência
Iniciativa e busca de oportunidades
Estabelecimento de metas/objetivos
Correr riscos calculados
Inovação e busca de informações
Busca de qualidade e eficiência
Ser independente/autoconfiança
Necessidade de realização
Relacionamento interpessoal/liderança
Rede de contatos/persuasão
Comprometimento
Planejamento e monitoramento sistemático

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA, 2010)

### **2.3 O comércio varejista**

Originada do latim *commerciu*, a palavra comércio tem seu mesmo sentido amplo desde os primórdios, ou seja, o processo de troca que é o resultado do

processo de compra e venda. *“O comércio está alicerçado nos desejos e nas necessidades do homem e tem como objetivo principal o atendimento dessas necessidades e desejos”* (RATTI, 2001, p. 339).

O varejo pode ser entendido como qualquer atividade que tenha relação com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, via loja de varejo, física ou virtual, conforme afirma Kotler (2006).

Para Levy e Weitz (2000), o varejo é um dos maiores setores da economia mundial. Esses autores definem o varejo como:

Um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas frequentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto o varejo envolve também a venda de serviços, nem toda venda de varejo é feita em lojas (LEVY; WEITZ, 2000, p.27).

Essa visão de Levy e Weitz (2000) já é bem mais atual, pois inclui na definição a ideia do valor agregado, ou adicionado.

Segundo Ratti (2001), o comércio varejista não tem uma tipologia para identificação do setor nem uma definição específica utilizada. O cerne é comercializar produtos e prestar serviços aos consumidores.

No varejo, juntam-se as funções de uma atividade comercial, que consistem em procurar e selecionar produtos, adquirir, vender e entregar esses bens. Segundo Kotler (2000), o varejo engloba todas as atividades relativas à comercialização de bens ou serviços aos consumidores finais. Um varejista é um empreendimento comercial que busca gerar caixa através da venda de produtos a esse consumidor final.

Corroborando Kotler (2000), Parente (2000) também salienta que no varejo existem todas as atividades relativas à venda de produtos e serviços, visando satisfazer as necessidades de cada consumidor final.

Giuliani (2003) enfatiza que o varejo não se restringe à venda de produtos, como imaginam muitos consumidores, mas se estende também à prestação de serviços, tais como: exames médicos e laboratoriais.

Kotler (2000) classifica os varejos também em dois grupos: lojas de varejo e varejo sem loja. As lojas de varejo, ele agrupa por volume de serviço, linha de produtos, ênfase no preço, distribuidor e grupo de lojas. O varejo sem loja é dividido em três categorias: marketing direto, venda direta e venda por máquina.

Cobra (1997) afirma que o varejo é como um atravessador entre o fabricante e o consumidor final. O autor ainda afirma que outra função intrínseca do varejo é suprir o estoque a fim de atender à demanda. Esse é um dos motivos, segundo Cobra (1997), para o crescimento acentuado do setor, pois a venda direta ao consumidor é muito onerosa.

Os varejistas são, ao mesmo tempo, origem de receitas dos seus fornecedores e quem satisfaz as necessidades dos consumidores. Isso quer dizer que se, de um lado, os fornecedores e produtores os veem como a solução para escoar a produção, de outro lado, o consumidor, cada vez mais atualizado e exigente, vislumbra-nos como fonte da satisfação de suas necessidades (Cobra, 1997).

Diferente visão tem Las Casas (2000), que preconiza a atividade varejista como prestação de serviços, mesmo tendo uma loja física. A justificativa é que os produtos são similares à concorrência e o que fará com que uma empresa alavanque sua clientela é a qualidade dos serviços prestados, principalmente o atendimento.

Dentre as diversas definições para varejo, Richter (1954) acrescenta o elo com os atacadistas, pois o define como processo de aquisição de produtos em maiores quantidades junto aos atacadistas e posterior revenda aos consumidores, em menores porções, o que define o setor supermercadista.

Morgado e Gonçalves (1997) têm a classificação mais ampla das atividades consideradas como comércio e serviço e englobam comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e atividades financeiras.

Para Sandhusen (2000), para atender às demandas do consumidor, o varejista necessita desempenhar funções de compras, manuseio, informação e vendas, destacadas abaixo:

- Compras: de bens e serviços e os oferecendo para venda. Cada varejista decide sobre a variedade de bens e serviços a serem ofertados;
- Manuseio: armazenagem, preço e exposição dos produtos;
- Informação: por meio de material promocional ao pessoal de atendimento e vendas e, aos funcionários, os resultados de pesquisas e de vendas;
- Vendas: produtos e serviços. Estes últimos podem incluir crédito e entrega.

Na história mundial, os primeiros registros da atividade do varejo datam da antiguidade e apresentam uma imagem negativa. Richter (1954, p. 74) aponta que

Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes. No entanto, a imagem negativa é oriunda das palavras de Cícero, escritor romano que dizia: *“toda a comercialização varejista pode ser descrita como desonesta porque o negociante só poderá ganhar alguma coisa com mentiras e nada é mais desanimador do que um vendedor desonesto”*.

Segundo Sehnerb (1969), em 1852, Aristides Boucicault abriu uma pequena loja de venda a varejo em Paris, chamada Bon Marché. A loja se baseava em três ideias inéditas:

- A margem de lucro unitária seria pequena, mas o volume de mercadorias seria grande;
- Os preços seriam fixos e claramente marcados;
- Qualquer pessoa poderia entrar nessa loja sem nenhuma obrigação de compra.

Segundo Sennet (1998), nessa época, as lojas eram verdadeiros teatros onde se encontravam vendedores e compradores. Todos, segundo seus interesses, encenavam a fim de reduzir ou aumentar os preços, já que não havia fixação de preços. Além disso, necessariamente, quem entrasse nas lojas era obrigado a comprar algo, não se admitindo apenas verificações ou somente olhar, a não ser nas feiras livres. O autor ainda completa que, após a fixação dos preços, essa tendência seria desnecessária e alavancaria as vendas em maiores quantidades.

A partir daí, as estratégias para atrair os consumidores se tornaram necessárias e iam desde vitrinas, disposição de produtos nas lojas e vitrinas, ilusão da escassez, criação do senso de produto único, exclusivo, criando o *status* em função do uso de mercadorias. Karl Marx tinha uma expressão adequada a essa nova psicologia do consumo chamando-a de “fetichismo das mercadorias” (SENNET, 1998).

Prosseguindo seu relato, Sennet (1998) narra que, durante o período do império romano, as lojas proliferaram tanto em Roma, como nas outras cidades do império. Podem-se verificar, nesse período, os primeiros centros de compras, onde várias lojas estavam reunidas, tendo em cada uma delas, uma placa do lado de fora para mostrar o tipo de mercadoria que se vendia naquele estabelecimento. Com a queda do império romano, esse varejo desapareceu.

Segundo Parente (2000), Richard W. Sears, um agente da estação em *North Redwood*, Minnessotta, assumiu a responsabilidade de vender um embarque de relógios que havia sido rejeitado. Surgiu, então, um dos maiores fenômenos mundiais do varejo: a *Sears*, fundada em 1886. Já no início do século XIX, surgiam as grandes lojas de departamento, as casas de venda pelo correio e as lojas em cadeia. Naquele momento, nasciam, no mercado, importantes varejistas como *Marshall Fied* e *John Wanamaker*.

No Brasil, o comércio varejista fortaleceu-se com a implantação da *Sears*, em 1949, com duas lojas em São Paulo e Rio de Janeiro. Também foram importantes para o varejo brasileiro lojas como *Mesbla* e *Mappin* que finalizaram as atividades na década de 1990, por ingerência frente às mudanças econômicas brasileiras (PARENTE, 2000).

Em decorrência de alterações e evoluções econômicas, o varejo passou por turbulências e evoluções. Segundo Giuliani (2003), desde a década de 1970 até a de 1990, mesmo com momentos de estagnação e recuperação, a economia impulsionou o varejo na busca por maiores espaços no mercado, tanto em produtos de gêneros alimentícios como de bens de consumo duráveis.

Levy e Weitz (2000) classificam o varejo em supermercados convencionais, superlojas, lojas de conveniência e lojas de depósitos, com suas características listadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Classificação de varejo de alimentos

Supermercados convencionais	Loja de alimentos de autoatendimento que oferece produtos alimentícios e não alimentícios.
Superlojas	Grandes supermercados, onde quase 25% das suas vendas são de produtos não alimentícios.
Lojas de conveniência	Geralmente em postos de combustível, fornecem uma variedade e sortimento de mercadorias limitadas, com preços mais altos.
Lojas de depósito	Comercializam mercadorias embaladas de marca nacional com preços e lucros baixos.

Fonte: Adaptado pelo autor (LEVY; WEITZ; 2000)

Porém, segundo Kotler (2000), os varejistas com loja podem, ainda, se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços:

1. Autosserviço: a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizar gastos.

2. Seleção: o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O cliente completa a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido.

3. Serviço limitado: existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, mas os clientes necessitariam de maiores informações e ajuda na escolha.

4. Serviço completo: os vendedores estão sempre de prontidão para auxiliar os compradores em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que preferem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços, resultam em um varejo de alto custo.

Atualmente, no Brasil, o consumidor final, *alvo* do comércio varejista, em especial o consumidor dos supermercados, passa por um período de grandes transformações. Hoje, o consumidor brasileiro busca seus direitos como consumidor e, dessa forma, utiliza o poder de troca (GIULIANI 2003).

Além disso, sob a ótica da economia, segundo o Diário de Comércio Indústria e Serviços (DCI) (2012) -, considerando os últimos 12 meses, o setor privado que mais gerou empregos formais foi o varejo, perdendo somente para o governo e os órgãos públicos.

Porém, a contribuição do varejo vai mais além. Segundo o IBGE (2009), desde 2004, o setor tem sido o principal responsável por melhorar o resultado da economia. Antes desse ano, seu comportamento era inferior ao PIB e os responsáveis pelo crescimento eram as exportações. Com a expansão do consumo interno das famílias, alavancada pelo emprego, pela melhoria da renda e pela facilidade do crédito, o varejo vem tendo um crescimento expressivo e consecutivo a cada ano. Destaca-se o período de 2006 a 2008, quando a média de crescimento ficou em torno de 8% ao ano, em termos reais, número dentre os maiores no mundo.

O próximo tópico versará sobre os supermercados, formato de varejo da empresa estudada.



## 2.4 Os supermercados

Segundo Kotler (2000), o supermercado é o formato de varejo de maior destaque na categoria de autosserviço. O autor afirma que se deve ao fato da maior visibilidade e maior periodicidade de visitas. Além disso, as operações efetuadas nesses formatos são de baixo custo e baixa margem, porém de alto volume, já que englobam todas as necessidades essenciais dos consumidores.

Kotler (2000), citando as necessidades essenciais em gêneros alimentícios, higiene pessoal e utilidades domésticas.

Para Parente (2000), existem alguns fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado:

- a) potencial de demanda;
- b) tráfego de pedestre;
- c) acesso e fluxo de veículos;
- d) estacionamento;
- e) concorrência;
- f) características regionais que caracterizam as lojas;
- g) compatibilidade com outros varejistas;
- h) visibilidade e ambientação da loja.

Silveira e Lepsch (1997) consideram o supermercado um varejo generalista, pois não há um tipo específico de produtos revendidos. Na realidade, há sim uma ampla variedade de produtos à disposição dos consumidores de uma só vez, seja qual volume for, estando esses produtos divididos em diversas seções ou departamentos.

Chaves (2002) corrobora os autores acima, acrescentando que o que caracteriza os supermercados é o autosserviço. A maioria dessas lojas é dividida em seções, onde há o agrupamento de produtos similares, de mesmas características. O autor ainda subdivide as seções em categorias, que são divisões das seções em subcategorias, que são divisões das categorias, em segmentos e em itens específicos, este último composto pelo item que o consumidor está disposto a levar.

Com relação a autosserviço, as lojas podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, pelo número de *checkouts*, pelo número de itens oferecidos, bem como pela natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos. O

Quadro 11 apresenta uma classificação dos principais formatos de autosserviço, segundo os dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2005)

Quadro 11 – Classificação das lojas de autosserviço

Loja de conveniência	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, <i>bombonière</i> , salgadinhos e <i>snacks</i> . Ausência de não alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.
Loja de sortimento limitado	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.
Supermercado compacto	Instalado em área de 300 a 700m <sup>2</sup> e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimento e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais, que são: mercearia; carne; frutas e verduras; frios e laticínios; não alimentos.
Supermercado Convencional	Tem área de venda de 700 a 2.500m <sup>2</sup> , e média de 9.000 itens ofertados. Tem seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não alimentos), e, às vezes, padaria.
Superloja	Com área de venda de até 4.500m <sup>2</sup> e em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semiprontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.
Hipermercado	Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m <sup>2</sup> . A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não alimentos.
Supercenter	Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com autosserviço, acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m <sup>2</sup> . O <i>layout</i> de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Fonte: Adaptado pelo autor (ABRAS, 2005)

Chaves (2002) ainda mostra a possibilidade dos supermercados organizarem suas compras em agrupamentos, como, por exemplo, produtos de higiene e mercearia, sem deixar de conciliar as características de cada loja.

Ainda segundo Chaves (2002), uma das vantagens da divisão dos supermercados em seções é o melhor gerenciamento do mix de produtos, ou seja, uma melhor organização dos produtos para facilitar a busca pelos produtos procurados pelos consumidores.

No Brasil, a loja precursora com perfil de supermercado foi a Tecelagem Parayba. Localizada no estado de São Paulo, na cidade de São José dos Campos, com área de 1000 m<sup>2</sup>. Outra loja com esse perfil foi inaugurada também em São Paulo, a Americana (CYRILLO, 1987).

Segundo Cyrillo (1987), a evolução dos supermercados no Brasil foi intensificada pela urbanização nas décadas de 50 e 60 e pela concentração de renda e pela procura por bens de consumo, tanto duráveis como não duráveis.

Ainda segundo Cyrillo (1987), o setor se desenvolveu após a implantação do Imposto sobre circulação de mercadorias (ICM), que substituiu as altas taxas do antigo Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC). Acontecia que, quando se utilizava o IVC, os supermercados passavam a ser menos competitivos, já que não se conseguia reduzir o IVC. Com o ICM, a cobrança era apenas no valor adicionado em cada etapa de comercialização, reduzindo os preços dos produtos e aumentando as vendas.

Em 1971, o governo passou a destinar linhas de financiamento para setores baseados no programa de Modernização e Reorganização da Comercialização (CYRILLO, 1987).

Ainda segundo Cyrillo (1987), durante a década de 1970, com o resultado desse programa, surgiram grandes redes de supermercados como o Grupo Pão-de-Açúcar e o Sendas. Já o *Carrefour*, com 24 lojas em 1991, utilizou a aquisição de outras pequenas lojas e a abertura de novas instalações.

O setor supermercadista contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país. Esse setor sofreu intensas modificações, com o auxílio da tecnologia, do conhecimento, de pesquisas e constantes inovações, criando, assim, sua própria identidade, suas previsões baseadas nas potencialidades locais e instaurou seu caráter empregatício e também provedor de desenvolvimento (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

## **2.5 A empresa em estudo**

A empresa estudada é o Supermercado Super Luna Ltda. Foi criada pelos empreendedores Lúcio Agostinho Cândido e Navarro Agostinho Cândido, que acompanhavam o pai Raimundo Cândido em um pequeno empreendimento na cidade de Mário Campos/MG. Apostando no crescimento do mercado, mesmo com pouco capital social, resolveram seguir os passos do pai. Em 26/04/1989 inauguraram a primeira loja, na cidade de Brumadinho/MG, em imóvel alugado. O nome Luna origina-se das iniciais de seus nomes, Lúcio e Navarro. Após a

inauguração, conforme relato de ambos, os oito anos seguintes foram de trabalho árduo e incansável para concretização do primeiro projeto, que foi a construção de sua sede própria, cuja inauguração ocorreu em setembro de 1995, em Brumadinho/MG. Ao longo da história, foram muitos os momentos de dificuldades e realizações.

A empresa atua no ramo de comércio varejista alimentício, objetivando o desenvolvimento contínuo e a satisfação plena do cliente. Caracteriza-se por ser uma empresa de médio porte, com regime de tributação pelo Lucro Real. A empresa conta com 1.672 funcionários, distribuídos entre suas oito lojas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, nas cidades de Brumadinho, Betim (três lojas), Contagem, Igarapé, Mário Campos e Sarzedo.

A filial localizada na Av. Juiz Marco Túlio Isaac nº 50, bairro Jardim Cidade, em Betim/MG, conta com o serviço de venda de cesta de produtos, em que o cliente entra em contato por telefone, e-mail ou pessoalmente, elaborando seu pedido de compra, especificando a quantidade e os itens desejados para compor a sua cesta e os endereços de entrega.

O Supermercado possui serviço de entrega em domicílio, prestado por terceiros, sendo cobrada uma taxa ao cliente de acordo com a distância percorrida para a entrega. Além disso, conta com um serviço de *delivery*, em que as encomendas são feitas via telefone. A empresa oferece serviço de embaladores, utilizando adolescentes contratados por parcerias com escolas públicas, sendo um diferencial para a sociedade.

Segundo os proprietários, a empresa está sempre avaliando novas tendências, bem como inovando e introduzindo novas características. O foco é sempre oferecer ao cliente excelência no atendimento em um ambiente agradável.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão abordados os principais procedimentos metodológicos que orientarão o estudo, apresentando a classificação da pesquisa, a unidade de análise, a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados e a forma de tratamento dos dados que foram investigados.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Para Vergara (2003), a pesquisa é composta por dois aspectos básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como quantitativa. Segundo Collis e Hussey (2006), o método é objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos.

Quanto aos meios, caracteriza-se como estudo de caso, pois é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse (COLLIS; HUSSEY 2006). Neste trabalho, esse fenômeno é avaliar a presença de características empreendedoras nos gestores da empresa Super Luna.

Yin (2005) define estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em que se investiga um fenômeno atual no contexto da vida real. O método é indicado para pesquisas em que se percebe que as condições contextuais são altamente pertinentes ao fenômeno que se quer estudar. Sob mesma ótica de Collis e Hussey (2006), Eisenhardt (1989) refere-se ao estudo de caso como sendo um estudo de pesquisa que foca em entender a dinâmica presente de um único ambiente.

Segundo Vergara (2003), são várias as opções possíveis que determinam a escolha de uma metodologia de pesquisa, ou seja, não há um modelo único para esse fim.

#### **3.2 Unidade de análise**

Quanto à unidade de análise, segundo Collis e Hussey (2006), deve estar relacionada com a definição do caso, podendo ser um indivíduo, uma organização, uma decisão, um programa. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas. Para este estudo de caso, a

unidade de análise, definida como o ambiente onde o fenômeno está sendo estudado, será a rede de supermercados Super Luna.

### 3.3 População e amostra

Segundo Bussab e Morettin (2005), população é o conjunto dos elementos que está sob pesquisa e a amostra é um subconjunto dessa população. Acrescentando aos autores acima, Fonseca e Martins (1996) afirmam que esse conjunto apresenta pelo menos uma característica em comum. Essa população pode ser finita ou infinita.

Com relação à definição de amostra, refere-se a uma parte da população que se torna base da pesquisa quando há a impossibilidade do tratamento população integral (FONSECA; MARTINS, 1996).

A princípio, a população do estudo seriam todos os funcionários da rede de supermercados Super Luna. Conforme dados repassados pelos proprietários, atualizados em 31 de março de 2012, a rede conta com 1.672 funcionários, distribuídos pelas lojas da seguinte forma, conforme Quadro 12:

Quadro 12 – Distribuição dos funcionários da rede Super Luna pelas lojas

LOCALIZAÇÃO DA LOJA	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Betim – Loja 1	443
Betim – Loja 2	145
Betim – Loja 3	159
Brumadinho	329
Contagem	115
Igarapé	109
Mário Campos	129
Sarzedo	243
<b>TOTAIS</b>	<b>1672</b>

Fonte: Adaptado pelo autor. Elaborado pelo sócio-administrador.

Porém, como a questão norteadora é verificar qual a intensidade das características empreendedoras comuns aos autores consultados, nos gestores da rede supermercados Super Luna Ltda, mesmo frente a um mercado e região com acirrada concorrência, optou-se por determiná-la somente nas unidades de Betim e Contagem, visto que, nos outros municípios, não há grande concorrência, além do que, nas cidades em questão, a rede está planejando abertura de novas filiais. A concorrência existente nos outros municípios resume-se a pequenos mercados e

mercearias tradicionais locados em bairros específicos e com pequena variedade. Sendo assim, a população de estudo se constituiu pelos funcionários das três unidades de Betim e os de Contagem, o que totaliza 862 funcionários.

Quanto à amostra, para ser satisfatória para a pesquisa e para se chegar a resultados considerados confiáveis, ela pode ser determinada a partir das técnicas de amostragem e pela Tabela Determinante do Tamanho da Amostra (TDTA), que oferece um nível de confiança de 95%, com margens de erro, que podem variar de cinco a 10 pontos percentuais, para mais ou para menos (+/-) e com *Split* que varia de 50/50 a 80/20. O *Split* tem a ver com o nível de homogeneidade ou heterogeneidade da população pesquisada. Utiliza-se o *Split* 50/50, quando a população é heterogênea e 80/20, quando se percebe um bom nível de homogeneidade.

Tabela 1 – Tabela Determinante do Tamanho da Amostra (TDTA), com Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
<b>750</b>	441	358	<b>254</b>	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Fonte: Adaptada pelo autor (SEBRAE, 2008)

Dessa forma, com um nível de confiança de 95%, um erro amostral de 5%, com *Split* 50/50, pesquisaram-se cerca de 30% dos funcionários de cada loja, totalizando 260 funcionários, a fim de atender à quantidade destacada na tabela acima, divididos nas lojas conforme o Quadro 13:

Quadro 13 – Amostra de funcionários de cada loja de Betim e Contagem

LOCALIZAÇÃO DA LOJA	AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS
Betim – Loja 1	133
Betim – Loja 2	44
Betim – Loja 3	48
Contagem	35
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, essa amostra de 260 funcionários tem sua lotação nos diversos departamentos das lojas, tais como: padaria, açougue, laticínios, mercearia e secos. Os cargos eram operacionais, sem ligação com os proprietários, subordinados a esses gestores, cujas características são o objeto do estudo. Os funcionários foram escolhidos aleatoriamente durante o horário de funcionamento das lojas, ou seja, das 08h às 22h, nos dias 24, 25 e 26 (terça-feira a quinta-feira) de abril do corrente ano.

### 3.4 Procedimentos de coleta de dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário, pois, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, além de conter questões logicamente relacionadas ao problema central.

O questionário foi composto por afirmativas que propuseram uma autorreflexão do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert (1979). A pontuação da escala para cada afirmação expressou o comportamento do entrevistado, considerando pontuação 1, quando for equivalente a *nunca* ter tal comportamento, até o número 5, que equivale a *sempre* ter esse comportamento.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, baseou-se nos estudos desenvolvidos por Oliveira (2010). Este já havia sido submetido ao julgamento de profissionais especializados da área, além de a pré-teste aplicado a uma amostra piloto de 30 empreendedores. A partir desse processo, o questionário criado foi avaliado segundo a validade de conteúdo e o entendimento das questões propostas



pelos entrevistados, assim como redundância e confiabilidade das escalas utilizadas.

Em sua versão final, cada questionário possuiu 60 questões relacionadas à avaliação das características empreendedoras dos pesquisados, seguindo as doze características, a saber: Persistência (Questão 1 até Questão 5), Iniciativa e Busca de Oportunidades (Questão 6 até Questão 10), Estabelecimento de Metas/Objetivos (Questão 11 até Questão 15), Correr Riscos (Questão 16 até Questão 20), Inovação/Busca de Informações (Questão 21 até Questão 25), Busca de Qualidade e Eficiência (Questão 26 até Questão 30), Independência/Autoconfiança (Questão 31 até Questão 35), Necessidade de Realização (Questão 36 até Questão 40), Relacionamento Interpessoal/Liderança (Questão 41 até Questão 45), Rede de Contatos e Persuasão (Questão 46 até Questão 50), Comprometimento e Planejamento (Questão 51 até Questão 55) e Monitoramento Sistemático (Questão 56 até Questão 60). Essas questões contêm respostas na escala *Likert* de 5 pontos, sendo:

1. Nunca
2. Raras vezes
3. Algumas vezes
4. Usualmente
5. Sempre

### **3.5 Análise e tratamento dos dados coletados**

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni- e multivariadas com o auxílio do *software SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Science)*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

A força da presença das características citadas acima foi avaliada através de cada uma das questões utilizadas para indicar a presença das mesmas. Estas foram caracterizadas através da média das notas obtidas para cada item e do respectivo intervalo com 95% de confiança.

Os construtos foram representados através da média dos resultados das questões utilizadas para representá-los. Estes foram caracterizados pela média e o intervalo com 95% de confiança.

O perfil geral empreendedor foi representado pela média de todos os itens utilizados para caracterizar cada um dos construtos e também foi caracterizado pela média e seu respectivo intervalo de confiança.

A avaliação individual das questões empreendedoras utilizadas para avaliar o perfil empreendedor dos gestores, na visão dos entrevistados, foi realizada através da nota média obtida em cada um dos itens que compõe cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança. Dessa forma, em cada tabela apresentada, haverá, na coluna IC, dois valores referentes ao intervalo de confiança, sendo o da esquerda menos 5% e o da direita mais 5%.

A fim de apurar a significância das características, convencionou-se aqui que notas iguais ou maiores que três são mais significativas e seu grau de significância pode chegar a, no máximo, nota cinco. Antagonicamente, convencionou-se que notas menores que três, serão consideradas menos significativas, cujo grau de significância pode atingir nota um.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Características empreendedoras presentes nos gestores

Neste tópico, será feita a apuração das médias das notas das respostas de cada bloco, mostrando as características empreendedoras presentes nos gestores da rede supermercados Super Luna Ltda. sob o ponto de vista dos funcionários.

Inicialmente, foi feita a avaliação dos itens que compõem a Persistência (Questão 1 a Questão 5), conforme abaixo, com a média e o intervalo de confiança:

Tabela 2 – Questões relacionadas à persistência

Questões do 1º BLOCO “PERSISTÊNCIA”	Média	- 5%	IC	+ 5%
1) O(a) gestor (a), quando se depara com um problema difícil, dedica o tempo necessário para encontrar a possível solução.	3,41	3,13		3,70
2) O(a) gestor(a) tem várias maneiras para superar desafios que se apresentam para a obtenção de seus objetivos.	3,89	3,63		4,15
3) O(a) gestor (a) persiste em sua tarefa, mesmo quando surgem grandes obstáculos diante do que ele(a) está fazendo.	3,71	3,43		3,99
4) O(a) gestor (a) insiste várias vezes para que outras pessoas façam o que ele(a) deseja.	3,61	3,36		3,86
5) O(a) gestor(a) considera que o fracasso é um resultado possível e busca sempre se reunir com sua equipe e aprender com os erros.	2,53	2,26		2,81
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>3,43</b>	<b>3,15</b>		<b>3,73</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

As questões de 1 a 4 possuem, de acordo com a percepção dos questionados, nota média acima de 3. A média da questão 5, que menciona que o gestor considera o fracasso como um resultado possível, não foi considerada satisfatória. A questão com média mais satisfatória foi a questão 2, a qual cita que os gestores têm várias maneiras de superar desafios. O Perfil geral (média) de 3,43 foi considerado satisfatório.

A seguir, foi feita a avaliação dos itens da Iniciativa e Busca de Oportunidades (Questão 6 a Questão 10), com a média e o intervalo de confiança.

Tabela 3 – Questões relacionadas à iniciativa e busca de oportunidades.

<b>Questões do 2º BLOCO “INICIATIVA E BUSCA DE OPORTUNIDADES”</b>	<b>Média</b>	<b>-5%</b>	<b>IC</b>	<b>+5%</b>
6) O(a) gestor(a) faz as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que pedir.	3,61	3,35		3,87
7) O(a) gestor(a) gosta de desafios e novas oportunidades.	3,86	3,63		4,08
8) O(a) gestor(a) prefere executar tarefas que domina plenamente e que se sente seguro(a).	3,38	3,09		3,67
9) O(a) gestor (a) aventura-se a fazer coisas novas e diferentes das que fez no passado.	3,10	2,83		3,37
10) O(a) gestor(a) busca pessoalmente ficar bem atualizado com relação ao seu ramo de negócio para aproveitar ou criar novas oportunidades, ficando atento ao lançamento de novos produtos, novas tecnologias e processos.	3,34	3,04		3,65
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>3,46</b>	<b>3,18</b>		<b>3,75</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

Dentre os itens que avaliam a Iniciativa e a Busca de oportunidades, observam-se avaliações positivas para todas as questões, com média acima de 3. Na visão dos questionados, a questão melhor avaliada foi a de nº 7, com relação aos desafios e novas oportunidades, características bastante difundidas entre os autores. Nessa tabela, percebe-se uma similaridade entre as respostas. Com relação ao Perfil Geral (média), de 3,46, constata-se que este foi um pouco superior ao bloco anterior, também considerado como empreendedor.

O construto estabelecimento de metas/objetivos (Questão 11 a Questão 15) é avaliado a seguir:

Tabela 4 – Questões relacionadas ao estabelecimento de metas/objetivos.

<b>Questões do 3º BLOCO “ESTABELECIMENTO DE METAS/OBJETIVOS”</b>	<b>Média</b>	<b>-5%</b>	<b>IC</b>	<b>+5%</b>
11) O(a) gestor(a) tem um plano pessoal de vida definido.	3,08	2,78		3,37
12) O(a) gestor(a) procura levar em conta todos os obstáculos que possam surgir para atingir determinado objetivo e o que faria caso ocorressem.	4,58	4,48		4,68
13) O(a) gestor(a) expressa sua preocupação com o futuro.	3,00	2,71		3,29
14) O(a) gestor(a) preocupa-se tanto com as metas semanais, quanto com as anuais.	2,91	2,62		3,20
15) O(a) gestor(a) considera as chances de sucesso e fracasso antes de quantificar as metas.	3,66	3,49		3,83
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>3,45</b>	<b>3,18</b>		<b>3,74</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A análise TAB. 4 permite observar, de acordo com os questionados, uma oscilação nas médias, em que se destaca uma média 4,58 quando considera os obstáculos que podem surgir, deixando clara a busca pelas metas e objetivos pelos gestores. Porém, destaca-se de forma negativa quando, sob a visão dos funcionários, os gestores não se preocupam com as metas de longo prazo (questão 14). Mesmo assim, pode-se dizer que a característica de Estabelecimento de Metas/Objetivos também está presente nos gestores considerando o IC que chega até 3,20. Com relação ao perfil geral (média) obtido, manteve-se similar aos anteriores, totalizando 3,45.

O construto utilizado para mensurar a próxima característica de correr riscos (Questão 16 a Questão 20) é descrito a seguir:

Tabela 5 – Questões relacionadas a correr riscos

<b>4º BLOCO “CORRER RISCOS”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
16) O(a) gestor(a) prefere situações em que pode controlar ao máximo até atingir o resultado final.	2,61	2,38		2,84
17) O(a) gestor(a) envolve-se com algo novo somente depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.	2,81	2,58		3,03
18) O(a) gestor(a) considera as possibilidades de sucesso ou fracasso antes de começar algo novo.	2,75	2,52		2,98
19) O(a) gestor(a) faz coisas que outras pessoas consideram arriscadas.	2,91	2,69		3,12
20) O(a) gestor(a) toma as decisões sempre com base na intuição e na sua experiência.	2,85	2,62		3,08
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>2,79</b>	<b>2,55</b>		<b>3,01</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A partir da TAB. 5, percebe-se que há discordância em todas as questões pelos questionados, visto que nenhuma delas atingiu média 3. A resposta mais em discordância foi a da questão 16, segundo a qual os gestores não efetuam os controles até o resultado final. Três das médias, porém, apresentam IC limite acima de 3 (questões 17, 19 e 20). Diante da grande discordância, o perfil geral ficou também abaixo de 3, totalizando 2,79, o que restringe um pouco o perfil empreendedor dos gestores pesquisados.

A presença de inovação e busca de informações (Questão 21 a Questão 25) é descrita a seguir:

Tabela 6 – Questões relacionadas à inovação e busca de informações.

<b>5º BLOCO INOVAÇÃO/BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
21) O(a) gestor(a), quando inicia um novo projeto ou tarefa, coleta todas as informações possíveis antes de dar continuidade a ele.	3,89	3,63		4,15
22) O(a) gestor(a) procura conselhos de pessoas que são especialistas no ramo em que atua.	4,58	4,48		4,68
23) O(a) gestor(a), ao executar um projeto para alguém, faz muitas perguntas para tirar todas as dúvidas.	3,71	3,43		3,99
24) O(a) gestor(a) busca implementar iniciativas de difícil imitação pelos concorrentes.	3,41	3,13		3,70
25) O(a) gestor(a) premia as sugestões dos funcionários, como forma de estimular a criatividade.	3,61	3,35		3,87
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>3,84</b>	<b>3,58</b>		<b>4,09</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

Todas as questões utilizadas para mensurar a iniciativa e busca de informações apresentaram avaliações positivas, indicando que, segundo a percepção dos entrevistados, essas características apresentam forte presença nos gestores. Destaca-se a questão 22, que mostra a ênfase na busca de aconselhamento de especialistas em seu ramo, apresentando média de 4,58. O perfil geral é o melhor até o momento, perfazendo média 3,84.

Os resultados para busca de qualidade e eficiência (Questão 26 a Questão 30) são descritos a seguir:

Tabela 7 – Questões relacionadas à busca de qualidade e eficiência

<b>6º BLOCO “BUSCA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
26) O(a) gestor(a) prefere situações em que podem controlar ao máximo até o resultado final.	3,62	3,49		3,76
27) O (a) gestor(a) tem um desempenho, na empresa, melhor do que o das outras pessoas com quem trabalham.	3,51	3,36		3,67
28) O(a) gestor(a) e preocupa-se com a visão dos clientes promovendo a realização de pesquisas de satisfação dos clientes e de pós-venda.	3,26	3,10		3,42
29) O(a) gestor(a) sempre busca uma maneira melhor e mais rápida para terminar uma tarefa, tanto em casa quanto no trabalho.	4,01	3,88		4,15
30) O(a) gestor(a) e seus funcionários participam de cursos para qualificação e requalificação profissional.	3,81	3,65		3,96
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>3,64</b>	<b>3,50</b>		<b>3,78</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

Embora todas as questões utilizadas para mensurar a busca pela qualidade e eficiência tenham apresentado avaliações positivas, cabe salientar a necessidade de monitoramento e reciclagem devido à média, até certo ponto baixa, da questão 28, que aborda a preocupação dos gestores com a visão do cliente. O tema da qualidade de atendimento no momento anterior e depois da venda não pode deixar de ser monitorado e precisa ter avaliações melhores. No geral, com relação à busca da qualidade e eficiência, segundo a percepção dos entrevistados, essa característica apresenta forte presença nos gestores do Super Luna. O perfil geral também foi positivo, mantendo-se a média.

A TAB. 8 mostra os resultados obtidos para o construto ser independente/autoconfiante (Questão 31 a Questão 35).

Tabela 8 – Questões relacionadas a ser independente e autoconfiante

<b>7º BLOCO “SER INDEPENDENTE / AUTOCONFIANTE”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
31) O(a) gestor(a) confia que terá êxito em qualquer tarefa que se propõe a executar.	4,54	4,44		4,63
32) O(a) gestor(a) muda a sua maneira de pensar se os outros discordam do seu ponto de vista.	4,65	4,56		4,74
33) O(a) gestor(a) tem confiança em seu sucesso quando está executando algo difícil e desafiador.	4,22	4,09		4,35
34) O(a) gestor(a) tem jornada de trabalho com carga horária definida e férias regulares todos os anos.	4,09	3,94		4,24
35) O(a) gestor(a) não precisa estar presente para que a empresa funcione normalmente.	3,41	3,21		3,62
<b>Perfil Geral (média)</b>	<b>4,18</b>	<b>4,04</b>		<b>4,45</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A independência/autoconfiança se mostrou forte em todas as questões avaliadas com exceção para a questão 35, em que, na visão dos funcionários, os gestores ainda não conseguiram plenamente manter o bom andamento das atividades sem a sua presença. O perfil foi bem satisfatório, perfazendo 4,18.

Cabe ainda destacar a questão 32, que pode ser avaliada de duas formas. O fato de o gestor mudar a sua maneira de pensar se os outros discordam do seu ponto de vista pode ser destacado positivamente quando se pauta pela flexibilidade na gestão. Porém, pode ser visto negativamente, na medida em que o mesmo não consegue, dependendo da situação, implantar uma mudança significativa oriunda da diretoria.

A TAB. 9 descrita a seguir apresenta os resultados obtidos para o construto necessidade de autorrealização (Questão 36 a Questão 40), conforme segue abaixo:

Tabela 9 – Questões relacionadas à necessidade de realização

<b>8º BLOCO “NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
36) O(a) gestor(a) vê no sucesso da empresa uma oportunidade para ser reconhecido pela sociedade.	4,26	4,12		4,43
37) O (a) gestor(a) julga que o desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	4,37	4,24		4,50
38) O(a) gestor(a) tem muita satisfação com a geração de emprego e renda para a sociedade.	4,66	4,54		4,73
39) O(a) gestor sente-se importante fazendo um trabalho de alta qualidade.	4,65	4,56		4,74
40) O(a) gestor(a) canaliza todo seu esforço para que seu negócio seja o melhor do ramo.	4,22	4,09		4,35
<b>Perfil Geral (Média)</b>	<b>4,43</b>	<b>4,30</b>		<b>4,55</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A partir da análise da TAB. 9, é possível observar tendência forte na concordância com a presença de todas as características de necessidade de autorrealização, já que a nota média para todos os itens ficou acima de 4.

A melhor nota foi obtida para questão 38 o(a) gestor(a) tem muita satisfação com a geração de emprego e renda para a sociedade) com média de 4,66, mostrando a percepção de uma necessidade latente: a preocupação com o social. O perfil geral foi muito positivo, totalizando 4,43.

Os resultados obtidos para o relacionamento interpessoal/liderança (Questão 41 a Questão 45) são descritos a seguir:

Tabela 10 – Questões relacionadas ao relacionamento interpessoal/liderança

<b>9º BLOCO “RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/ LIDERANÇA”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
41) Existe uma clara definição da responsabilidade de cada funcionário e conhecimento das normas de funcionamento da empresa.	2,53	2,26		2,81
42) Os subordinados aceitam e cumprem as metas estabelecidas pelo(a) gestor(a).	2,74	2,53		2,99
43) O(a) gestor(a) usa de ameaças e punições para garantir o comprometimento dos funcionários.	2,94	2,66		3,24

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

(Continua...)



Tabela 10 – Questões relacionadas ao relacionamento interpessoal/liderança

<b>9º BLOCO “RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/ LIDERANÇA”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
44) O(a) gestor(a) promove comemorações em datas especiais, como aniversário dos funcionários, festas natalinas, dia internacional da mulher, dia dos pais, dia das mães.	2,30	2,16		2,44
45) O(a) gestor(a) discute abertamente os problemas relativos ao trabalho com o seus funcionários.	2,44	2,21		2,68
<b>Perfil Geral (Média)</b>	<b>2,59</b>	<b>2,33</b>		<b>2,88</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010) (Conclusão)

A partir da análise da TAB. 10, é possível observar a avaliação insatisfatória para um item tão importante como o relacionamento interpessoal/liderança, o que se torna ainda mais preocupante quando o contato direto é com esses gestores avaliados, devido às lojas serem independentes. Todas as médias ficaram abaixo de 3, destacando-se a questão 44. Ela trata do fato de o gestor não se preocupar com a questão familiar e pessoal, como datas de aniversário, dia das mães e dos pais, o que pode transmitir um interesse estritamente profissional entre gestor e subordinado, que pode ser item de desmotivação da equipe. Para exaltar mais a possibilidade da desmotivação, a maior média refere-se ao uso de ameaças e punições para garantir o comprometimento dos funcionários, média 2,94, ou seja, os funcionários percebem bem essa tendência entre os gestores. Confirmando a avaliação insatisfatória, o perfil é o mais baixo registrado na pesquisa, perfazendo 2,59.

Os resultados obtidos para a rede de contatos e persuasão (Questão 46 a Questão 50) são descritos a seguir pela TAB. 11, conforme abaixo:

Tabela 11 – Questões relacionadas à rede de contatos e persuasão

<b>10º BLOCO “REDE DE CONTATOS E PERSUASÃO”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
46) O(a) gestor(a) consegue que os outros apoiem suas decisões.	4,13	4,03		4,24
47) O(a) gestor(a) não perde muito tempo pensando em como influenciar as outras pessoas.	4,66	4,54		4,73
48) O(a) gestor(a) consegue que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.	4,68	4,60		4,75

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010) (Continua...)

Tabela 11 – Questões relacionadas à rede de contatos e persuasão

<b>10º BLOCO “REDE DE CONTATOS E PERSUASÃO”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
49) O(a) gestor(a) mantém contato com gestores de outros centros que atuam no mesmo ramo de negócio e tem um bom relacionamento com empresas da cidade que atuam no seu ramo.	4,22	4,09		4,35
50) O(a) gestor participa de clubes sociais e de entidades de classe (CDL, Associação comercial, Sindicatos etc)	4,40	4,29		4,51
<b>Perfil Geral (Média)</b>	<b>4,42</b>	<b>4,32</b>		<b>4,54</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010) (Conclusão)

Nesse quadro 23, é possível perceber uma recuperação da avaliação dos gestores. Pelas médias, há destaque na concordância com a presença das características representadas pelas questões 47 e 48. Em ambas, os gestores mostram boa capacidade de persuasão, levando, inclusive, os funcionários a mudarem seu modo de pensar, objetivo sempre almejado pelas empresas. Com relação ao perfil geral, com média 4,42, quase atingiu a mesma avaliação positiva da pesquisa, obtida no quadro 21 (4,43).

Os resultados obtidos para o comprometimento (Questão 51 a Questão 55) são descritos a seguir.

Tabela 12 – Questões relacionadas ao comprometimento.

<b>11º BLOCO “COMPROMETIMENTO”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
51) O(a) gestor(a) busca sempre finalizar seu trabalho nos prazos definidos.	3,89	3,78		3,99
52) O(a) gestor(a) é fiel com as promessas que faz.	2,70	2,55		2,86
53) O(a) gestor(a) chega sacrificar-se para fazer o trabalho dos outros e cumprir com os compromissos assumidos pela empresa	2,92	2,62		3,20
54) O(a) gestor(a) acha que sua família e vida pessoal são mais importantes que os compromissos profissionais definidos por ele(a) mesmo(a).	3,10	2,83		3,37
55) O(a) gestor(a) investe mais tempo tentando melhorar um trabalho, mesmo que já esteja satisfatório.	4,07	3,95		4,19
<b>Perfil Geral (Média)</b>	<b>3,34</b>	<b>3,05</b>		<b>3,63</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A partir da análise da TAB. 12, é possível perceber algumas oscilações entre concordâncias e discordâncias entre os questionados. Destaque positivo foi a média da questão 55, em 4,07, em que o gestor mostra o interesse na melhoria contínua

nas atividades. Bem inferior, foi a média da questão 52, na qual o gestor demonstra não cumprir os acordos elaborados junto aos funcionários, podendo gerar falta de confiança e falta de comprometimento da equipe. Mesmo com duas médias abaixo de 3, as questões 51 e 55 contribuíram para a manutenção do perfil geral como empreendedor, cuja média atingiu 3,34.

Finalizando os blocos de questões avaliadas, os resultados obtidos para o planejamento e monitoramento sistemático (Questão 56 a Questão 60) são descritos a seguir:

Tabela 13 – Questões relacionadas ao planejamento e monitoramento sistemático.

<b>12º BLOCO “PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO”</b>	<b>Média</b>	<b>- 5%</b>	<b>IC</b>	<b>+ 5%</b>
56) O(a) gestor(a), ao planejar um projeto grande, divide-o em tarefas mais simples.	4,65	4,56		4,74
57) O(a) gestor(a) adota controles que são utilizados como ferramenta para a tomada de decisões.	4,54	4,44		4,63
58) O(a) gestor(a) analisa criteriosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa.	4,96	4,45		5,00
59) O(a) gestor(a) recorre a outro método para solucionar um problema, caso o método utilizado não dê os resultados esperados.	4,07	3,95		4,19
60) O(a) gestor(a), antes de tomar uma decisão, busca conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isso tomará.	4,58	4,48		4,68
<b>Perfil Geral (Média)</b>	<b>4,56</b>	<b>4,47</b>		<b>4,65</b>

Fonte: Adaptado pelo autor (OLIVEIRA; 2010)

A partir da análise da TAB. 13, é possível perceber a característica do planejamento e monitoramento sistemático bem presente nos gestores do Super Luna, principalmente na média da questão 58, de 4,96, que demonstra a capacidade do gestor em analisar com critérios as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa. É possível perceber que, considerando o IC para cima, a percepção pode ser a máxima, o que permite inferir que essas características estão fortemente presentes nos gestores da organização, com nenhuma nota média abaixo de 4 em todos os itens avaliados.

## 4.2 Características mais significativas

As características mais significativas seguem abaixo, com as respectivas contextualizações dos autores, corroborando a literatura acadêmica com os resultados obtidos.

Durante o trabalho, elencou-se dos autores Dornelas (2005), Dolabela (2005), Fillion (1999), Degen (1989) e Bom Ângelo (2003), aquilo que seriam as principais características empreendedoras. Quando se analisa as questões de destaque com relação aos gestores do Super Luna, é possível perceber pontos em comum a esses autores.

Na TAB. 2, a questão com média mais satisfatória cita que o gestor tem várias maneiras de superar desafios. Bom Ângelo (2003) destaca a persistência como importante característica empreendedora. Para o autor, o empreendedor não desiste diante das adversidades que surgem ao longo de sua trajetória. Dolabela (2005) também destaca a perseverança como importante ferramenta para o empreendedor.

Já TAB. 3, a questão melhor avaliada foi a de nº 7, com relação aos desafios e novas oportunidades, características bastante difundidas entre os autores citados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam que a busca pelas oportunidades resulta em grandes ganhos para a organização. Bateman (2006) enfatiza a conotação dessa característica, chegando a nomeá-la como obsessão por oportunidades.

Na análise da TAB. 4, o destaque dos gestores é por considerar os obstáculos que podem surgir, deixando clara a busca pelas metas e objetivos. Nesse tópico, Dolabela (2005) adiciona a essa característica o conhecimento em fixar metas e, principalmente, alcançá-las.

O destaque da TAB.6 foi a ênfase na busca de aconselhamento de especialistas em seu ramo pelos gestores, no bloco busca de informações. Nesse tópico, Bom Ângelo (2003) mostra que o empreendedor está sempre atualizado sobre o que ocorre no mundo, no mercado em que atua, transmitindo essas tendências e cenários à organização.

A busca pela qualidade e eficiência, analisada na TAB.7, é citada por um dos principais estudiosos sobre a identificação das características empreendedoras. McClelland (1972) realizou estudo sobre a identificação das características empreendedoras, criando um modelo de pesquisa, composto por 55 questões. Nos

resultados, o autor concluiu que existem onze características principais e que uma delas é o destaque da TAB. 7, segundo a qual o empreendedor assegura elevados níveis de qualidade nas tarefas e nos serviços.

O item independência/autoconfiança mostrou-se forte em todas as questões da TAB. 8, o que era de se esperar, pois faz parte das características empreendedoras dos autores citados nessa análise. Outro que destaca a autoconfiança como uma das características básicas é Chiavenato (2007).

Na TAB. 9, a melhor nota foi obtida para a questão que o gestor tem muita satisfação com a geração de emprego e renda para a sociedade. Nesse sentido, destaca-se Dornelas (2005) que, em sua lista, figura a criação de valor para a sociedade como característica empreendedora.

Há que se destacar, na TAB. 11, a boa capacidade de persuasão demonstrada pelas avaliações dos gestores. Dolabela (2005) chega a afirmar que o empreendedor tem ótima rede de contatos e acha a rede de relações interna (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa. Degen (1989) afirma que o indivíduo empreendedor estabelece relações com facilidade para auxiliar a atingir seus objetivos.

Mostrar o interesse na melhoria contínua nas atividades foi o destaque na TAB. 12, realçado por Bateman (2006) através da motivação para a excelência, como um dos fatores que levam ao sucesso.

Com quase nota máxima, a capacidade do gestor em analisar com critérios as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa foi uma das características mais evidentes nos gestores. Segundo Dolabela (2005) e Degen (1989), essa característica é muito presente no empreendedor, pois ele segmenta os problemas e os organiza, elencando as prioridades.

### **4.3 Características menos significativas**

Resultados não satisfatórios e até preocupantes foram apontados pelos questionados nas TAB. 5 e TAB. 10. As características de serem propensos a correr riscos e a que se refere ao relacionamento interpessoal e à liderança ficaram abaixo da média 3. A preocupação é pela característica figurar em todos os autores contextualizados nesta análise, citados no início desta seção, podendo destacar

Dornelas (2001), que enfatiza a liderança como inerente aos empreendedores. Em sua obra mais recente, o autor afirma que, nos empreendedores, sua liderança é incomparável, incomum (DORNELAS 2005).

Com relação a correr riscos calculados, talvez seja uma das características mais citadas por diversos autores como sendo empreendedora. O mesmo Dornelas (2001) explora bem essa característica a fim de monitorar as chances de lograr êxito no empreendimento.

Bem anterior a Dornelas (2001), McClelland (1972) já citava a assunção desses riscos, porém de forma moderada, mensurando através de planejamentos e pesquisas.

Essa afirmação é muito similar a de Uriarte (1999), que extrapola o autor anterior quando afirma que essa mensuração é constante e representa grandes desafios.

Degen (1989) chega a afirmar que as pessoas que não estão dispostas a assumir riscos não serão empreendedores.

Em resumo, com relação à descrição das características empreendedoras presentes nos gestores da rede Super Luna, foi possível perceber que, independente da intensidade, todas as características empreendedoras estudadas estão presentes nos gestores da organização, visto que não houve sequer uma resposta 1, o que poderia caracterizar que, em algum momento, alguma característica não estaria presente nos gestores.

#### 4.4 Perfil empreendedor

Para facilitar a visualização do perfil geral dos gestores avaliados, extraiu-se o perfil média de cada bloco de questões e apresentou-se na TAB. abaixo:

Tabela 14 - Média e IC 95% para as características dos empreendedores

Questões	Perfil Média	- 5%	IC	+ 5%
Persistência	3,43	3,15		3,73
Iniciativa e busca de oportunidades	3,46	3,18		3,75
Estabelecimento de metas/objetivos	3,45	3,18		3,74

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Média e IC 95% para as características dos empreendedores

Questões	Perfil Média	- 5%	IC	+ 5%
Correr riscos	2,79	2,55		3,01
Inovação/busca de informações	3,84	3,58		4,09
Exigência de qualidade e eficiência	3,64	3,50		3,78
Ser independente/autoconfiança	4,18	4,04		4,45
Necessidade de realização	4,43	4,30		4,55
Relacionamento interpessoal/liderança	2,59	2,33		2,88
Rede de contatos e persuasão	4,42	4,32		4,54
Comprometimento	3,34	3,05		3,63
Planejamento e monitoramento sistemático	4,56	4,47		4,65
<b>MÉDIA DO PERFIL EMPREENDEDOR</b>	<b>3,68</b>	<b>3,55</b>		<b>3,83</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A média do perfil geral foi de 3,68 com intervalo de confiança variando de 3,55 a 3,83 com 95% de confiança, confirmando a existência de um perfil empreendedor dentre os gestores da empresa avaliada.

O GRÁF. 1, descrito a seguir, apresenta melhor visualização dos resultados obtidos para o perfil geral dos gestores da organização, de acordo com a percepção dos questionados:

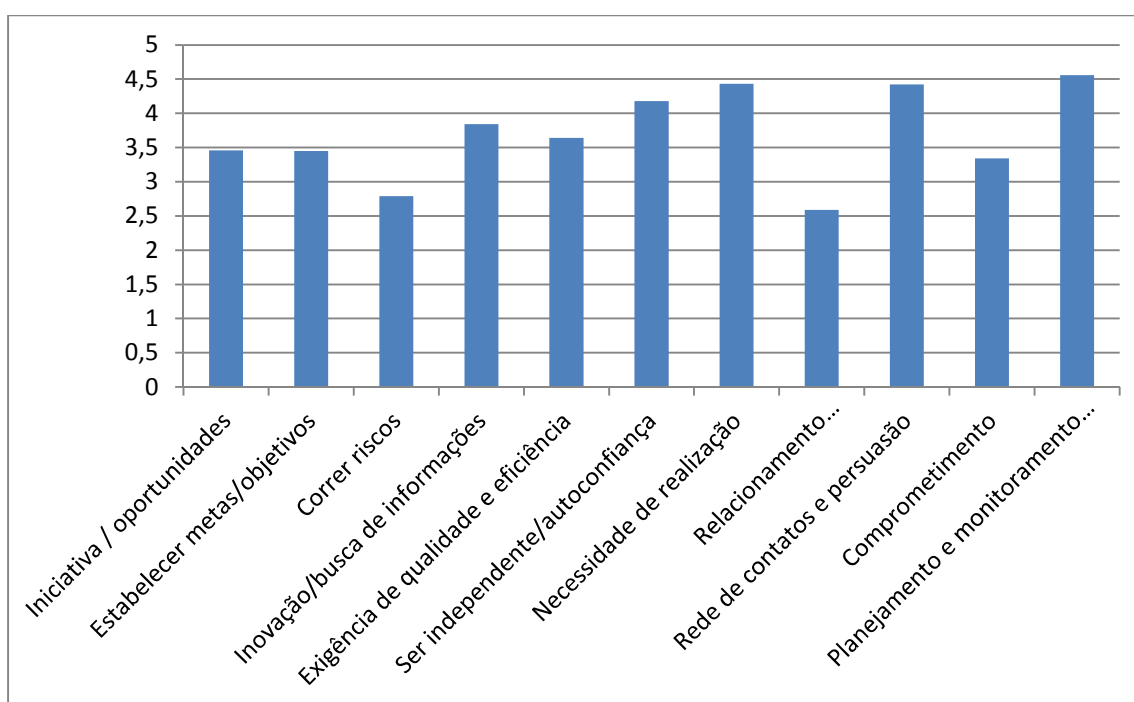


Gráfico 1 - Distribuição do perfil empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, foi possível construir um perfil empreendedor dos gestores da rede Super Luna, na percepção dos questionados, através das maiores médias, pautado em: ser independente/autoconfiante, possuir a necessidade de realização, dar ênfase à rede de contatos e persuasão e buscar o planejamento e o monitoramento sistemático, com avaliações médias acima de 4.

Em relação ao perfil, é possível inferir, aliando as características mais e menos significativas e a média do perfil, que esses gestores, de uma forma geral, são empreendedores com boa capacidade de influenciar nas decisões de seus subordinados, são organizados, mantêm e monitoram todas suas funções de gestão, havendo uma necessidade, na visão dos subordinados, de aperfeiçoamento no relacionamento interpessoal e com relação a assumir riscos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho foram atingidos. Mostrou-se, nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda., sob o ponto de vista dos funcionários, a intensidade das características empreendedoras comuns aos autores consultados. Pode-se também identificar as características mais significativas presentes nos gestores da rede de supermercados Super Luna Ltda., assim como as menos significativas.

Finalmente, logrou-se êxito na construção de um possível perfil empreendedor dos gestores da rede de supermercados Super Luna, na percepção dos questionados.

Na primeira etapa, foi feita uma revisão teórica a respeito dos conceitos de Empreendedorismo e das características dos empreendedores, a fim de perceber e entender as diferentes abordagens do tema. Pode-se constatar que há divergências entre os autores sobre as origens, a conceituação e a classificação das características empreendedoras. Porém, há uma significativa concordância nas afirmações de que os estudos sobre empreendedorismo são recentes. Alguns autores se posicionam, afirmando que correntes de pesquisa de maior interesse são a econômica e a comportamental.

Posteriormente, foi feita uma revisão teórica sobre o comércio varejista, sua origem, evolução, definições pertinentes, chegando até o supermercado, também definido como varejo de alimentos e autosserviço, segmento objeto do estudo.

As revisões permitiram concluir que ainda não se chegou ao nível de conseguir avaliar uma pessoa e, com precisão, afirmar se ela será ou não será bem sucedida como empreendedora, caso estejam presentes nela as características empreendedoras.

Não há uma fórmula, um procedimento padrão para ser um empreendedor de sucesso. O que se pode afirmar é que aqueles indivíduos que almejam abrir seu próprio negócio ou controlar algum negócio já existente precisam possuir comportamentos fundamentais citados pelos autores, com relação ao empreendedorismo. Mostrou-se que esses comportamentos ou características estão relacionados às variáveis deste estudo.

Esses comportamentos ou essas características dos empreendedores de sucesso pesquisados foram persistência, iniciativa e busca de oportunidades,

estabelecimento de metas/objetivos, correr riscos, inovação/busca de informações, busca de qualidade e eficiência, independência/autoconfiança, necessidade de realização, relacionamento interpessoal/liderança, rede de contatos e persuasão, comprometimento e, por final, planejamento e monitoramento sistemático.

Percebeu-se que, de forma geral, todas as características empreendedoras estão presentes nos gestores da organização com destaque para ser independente/autoconfiança, a necessidade de realização, rede de contatos e persuasão e planejamento e monitoramento sistemático. As características que apresentaram piores desempenhos foram correr riscos e relacionamento interpessoal/liderança.

Com relação ao perfil geral dos gestores, observou-se que, na maioria das avaliações realizadas pelos entrevistados, confirma-se a existência de um perfil empreendedor dentre os gestores do supermercado Super Luna.

Dessa forma, conclui-se que os itens utilizados para mensurar as características empreendedoras são adequados para explicar o perfil empreendedor, de acordo com a percepção dos mesmos.

Com relação às limitações, considera-se a falta de interesse e de comprometimento de alguns funcionários durante as respostas dos questionários e arestas oriundas da relação de trabalho gestor/subordinado, que podem distorcer um pouco algumas respostas.

Com base nos resultados deste trabalho, pode-se recomendar aos executivos e empresários, tanto do varejo como de qualquer segmento, a adaptação do questionário em instrumento para seleção e recrutamento de pessoal, a fim de tentar identificar as características empreendedoras mais significativas ou, de forma mais focada, as características utilizadas na construção do perfil empreendedor.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.

AMIT, R. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**. v. 5, n. 30, 1993.

ANGELO, E. B. O empreendedorismo. In: BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ASSIS, S. Empreendedorismo e empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. **Diferentes visões à luz da cultura**. Brasília: SESI/DN, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

AYRES, K. V. *et al.* Stress ocupacional no ambiente acadêmico universitário: um estudo em professores universitários com cargo de chefia intermediária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. **Anais do...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

BAROM A. R.; SHANE A. S. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thinson, 2007.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BELL, R.; DAVIES, R.; HOWARD, E. The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, 1997.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **Innovation and entrepreneurship**. Chichester: West Sussex, England, John Wiley & Sons, 2007.

BESSONE, F. Nem tanto nem tão pouco. **Rumos**, v. 4, n. 2, fev. 2000.

BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A comparison of new firms in “assisted” and “non” assisted areas in Great Britain. **Entrepreneurship and Regional Development**, v.4, n. 4, 1992.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOYD, P.; GUMPERT D. E. Coping with entrepreneurial stress. **Leadership and organization development Journal**, v. 13, n. 2, 1992.

BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**: a experiência e as lições de quem faz acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BROCKHAUS, R. H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Ed.) **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1982.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5a. ed. São Paulo: Saraiva, 2005

BUSENITZ, L. W. Entrepreneurial risk and strategic decision making: it's a matter of perspective. In: **Journal of Applied Behavioral Science**, 1999.

CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Curitiba: Segesta, 2002.

CANTILLON, R. **Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1978.

\_\_\_\_\_. **Essay on the nature of commerce in general**. London: Transaction Publishers, 1755.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, F. A model of potential entrepreneurship: profiles and educational implications. **Journal of Small Business Strategy**, Indiana, v. 1, n. 8, 1998.

CARLAND, J. W.; CARLAND J. A.; KOIRANEN M. The exportation of the american model of entrepreneurship: reality or illusion? A comparative trait study of american and finnish entrepreneurs. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE, **Anais da...** California, 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). --Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CRUZ, R.; FORNER, C.; LIBERMANN, N. M. L. Perfil de Pequenas Empresas Brasileiras Atendidas Pelo Programa Empretec do Sebrae e seus Empreendedores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003

CUNHA, C. J. C. A.; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, 1991.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIÁRIO DE COMÉRCIO INDÚSTRIA E SERVIÇOS – DCI. 2012. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acessado em: 5 jul. 2012.

DOLABELA, F. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. O advento da nova organização. In: **Harvard Business Review**. Gestão do Conhecimento. 2. ed. São Paulo: Campus, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Expo management: a nova organização e a nova estratégia**. VC, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: princípios e práticas**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli/Pioneira, 1986.

DUTRA, I. S. **O empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas de serviços em Londrina**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2001.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 1989.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas**. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, L. J. **Contingência e planejamento de caso: cada disciplina precisa de sua própria abordagem – o exemplo do ensino do gerenciamento e do empreendedorismo**. Montreal, Québec: École des Hautes Études Commerciales de Montreal (HEC), 1998.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999.

\_\_\_\_\_. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 31, n. 3. 1991.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um meta-modelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, 1994.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, J. Quem é empreendedor. **Jornal Carreira e Sucesso**, São Paulo, 21. Ed, fev., 2000.

GARCIA, R. Experiências de clusters em setores de alta tecnologia: o caso da região de Campinas. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 5. **Anais do...** Fortaleza, 2000.

GATEWOOD, E. J. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. **Journal of Business Venturing**, 1995

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR- GEM. **Empreendedorismo no Brasil - 2009**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2009.

\_\_\_\_\_. Brasília: SEBRAE, 2008. Disponível em: <[http://www.sebraemg.com.br/GEM\\_2011](http://www.sebraemg.com.br/GEM_2011)>. Acesso em 3 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório global. IBPQ e SEBRAE, 2001

GERBER S. A. *et al.* **Absolute quantification of proteins and phosphoproteins from cell lysates by tandem MS**. *Proc. Natl. Acad. Sci.*, 2003.

GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo**. Edições O. L. M., 2003.

GRAY, C. Entrepreneurship, resistance do change and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 1, 2002.

GUILHARDI, H. J. **Sobre comportamento e cognição**: contribuições para construção da teoria do comportamento. Santo André: ESETec, 2002.

HAMILTON, R. T.; HARPER, D. A. The entrepreneur in theory and practice. **Journal of Economic Studies**, v. 21, n. 6, 1994.

HASHIMOTO, M.. **Espírito empreendedor nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital**. Lexington: Lexington Books, 1986.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; SHEPHERD A. D. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; *et al.* **Encyclopeday of Entrepreneurship**. Engle wood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

HOY, F.; VERSER, T. G. Emerging business, emerging Field: entrepreneurship and the familiy firm. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 19, n. 1, fall, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2010. **IBGE – Estudos e Pesquisas de Informação Econômica**, Rio de Janeiro, N. 1, 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 22 jul. 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. Inovação no Brasil é caro. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/asocial](http://www.ipea.gov.br/asocial)>. Acesso em: 10 set. 2011.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KEH, H. T; PARK, S. Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.

LEITE, E. F. Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras na Universidade Católica de Pernambuco. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1. **Anais do...** Florianópolis: UFSC, 1999.

LEVY, M., WEITZ, B. **Retailing management**. 3. ed. Chicago: Irwin, 2000.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LONGEN, M. T. **Processo comportamental associado à criação de empresas de pequena dimensão**. 1997. Dissertação. --Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Florianópolis, 1997.

\_\_\_\_\_. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. **Dissertação**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1997.



LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUKIANOCENKO, M. Setor prioriza os investimentos. **SuperHiper**, n. 365, maio, 2006.

MALACH-PINES, A. *et al.* Entrepreneurs as cultural heroes: a cross-cultural, interdisciplinary perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 6, 2005.

MARCHIONI, R. **Criatividade e redação: o que é, como se faz**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCCARTHY, B. The cult of risk taking and social learning: a study of Irish entrepreneurs. **Journal: Management Decision**, v. 38, n. 8, 2000.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, 1987.

\_\_\_\_\_. **The achieving society**. New York: Van Nostrand, 1961.

\_\_\_\_\_. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCDONALD, R. E. **Linking organizational learning and innovation**. 2002. Tese (Doutorado em Administração). – Texas Tech University, Texas, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto alegre: Bookman, 2000.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N.. **Varejo: administração de empresas comerciais**. Senac , 1997.

MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

OLIVEIRA, J. R. C. **Longevidade empresarial e características comportamentais empreendedoras: uma análise das micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni e região**. Dissertação (Mestrado em Administração). --Faculdades Novos Horizontes, MG, 2010.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: administração e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA J. H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Prentice Hall, 2000.

PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo, Aduaneiras, 2001.

RICHTER, H. G. **Retailing**: principles and practices. New York: McGraw Hill, 1954

ROBERT, M. **Product innovation strategy**. Nova York: McGraw Hill, 1995.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SAY, J. B. **Traité d'economie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses**. Paris, Deterville, 1803.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro. LTC, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo**. Lisboa: Celta, 1996.

\_\_\_\_\_. The instability of capitalism. **The Economic Journal**, Sept., 1928.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre capital, crédito, juros e o ciclos econômicos**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 20 ago. 2007. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=6386717&canal=251>>. Acesso em: 20 set. 2011.

\_\_\_\_\_. EMPRETEC. Desenvolva seu negócio com a força do Empretec. Projeto PNUD/BRA/00/032, Jan./, SEBRAE, 2008.

SEHNERB, R. **História geral das civilizações**, São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1969.

SENGE, P. M. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado: o destemido, o poderoso e o invisível. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O Líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

SENNET, R. **O declínio do homem público**. Cia das Letras, 1998.

SHEDDY, E. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SHEPARD, H. A. Innovation resisting and innovation producing organizations. **The Journal of Business**, v. 40, 1967.

SILVEIRA, J. A. G.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v. 32, n. 2, 1997.

SOUZA, E. C. L. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: SOUZA, E. C. L. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Anprotec, 2001.

\_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, T. A. O. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, n. 3, 1978.

\_\_\_\_\_. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century**. 4. ed. Ed., Chicago: Irwin, 1994.

URIARTE, L. R. Tendências empreendedoras das profissões. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1. **Anais do...** Florianópolis, 1999.

VERGARA, S. C. **Projeto de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Londres e Boston: Unwin Hyman, 1930.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### Questionário – Pesquisa sobre características empreendedoras dos gestores da Rede de Supermercados SUPERLUNA LTDA

Bom dia / Boa tarde, precisamos coletar algumas características de gestão dos gestores da rede de Supermercado SUPERLUNA LTDA. Vale salientar que NÃO é necessário identificar-se. Portanto, esperamos que seja o mais autêntico possível.

*IMPORTANTE: É indispensável responder todas as questões, NÃO DEIXE QUESTÕES EM BRANCO, pois, caso aconteça, o questionário será anulado.*

**Para as questões abaixo marque um “X” seguindo as seguintes propostas:**

1. Nunca
2. Raras vezes
3. Algumas vezes
4. Usualmente
5. Sempre

Atenção: todas as questões constantes no quadro abaixo começam com a expressão “NESTA EMPRESA...” .

	<b>1º BLOCO “PERSISTÊNCIA”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	O(a) gestor(a), quando depara com um problema difícil, dedica o tempo necessário para encontrar a possível solução.					
<b>2</b>	O(a) gestor(a) tem várias maneiras para superar desafios que se apresentam para a obtenção de seus objetivos.					
<b>3</b>	O(a) gestor(a) persiste em sua tarefa, mesmo quando surgem grandes obstáculos diante do que ele(a) está fazendo.					
<b>4</b>	O(a) gestor(a) insiste várias vezes para que outras pessoas façam o que ele(a) deseja.					
<b>5</b>	O(a) gestor(a) considera que o fracasso é um resultado possível e que busca sempre reunir com sua equipe e aprender com os erros.					
	<b>2º BLOCO “INICIATIVA E BUSCA DE OPORTUNIDADES”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	O(a) gestor(a) faz as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que pedir.					
<b>7</b>	O(a) gestor(a) gosta de desafios e novas oportunidades.					

8	O(a) gestor(a) prefere executar tarefas que domina plenamente e que se sente seguro(a).					
9	O(a) gestor(a) aventura-se a fazer coisas novas e diferentes das que fez no passado.					
10	O(a) gestor(a) busca pessoalmente ficar bem atualizado com relação ao seu ramo de negócio para aproveitar ou criar novas oportunidades, ficando atento ao lançamento de novos produtos, novas tecnologias e processos.					
	<b>3º BLOCO “ESTABELECIMENTO DE METAS/OBJETIVOS”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	O(a) gestor(a) tem um plano pessoal de vida definido.					
12	O(a) gestor(a) procurar levar em conta todos os obstáculos que possam surgir para atingir determinado objetivo e o que faria caso ocorressem.					
13	O(a) gestor(a) expressa sua preocupação com o futuro.					
14	O(a) gestor(a) preocupa-se tanto com as metas semanais, quanto com as anuais.					
15	O(a) gestor(a) considera as chances de sucesso e fracasso antes de quantificar as metas.					
	<b>4º BLOCO “CORRER RISCOS”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	O(a) gestor(a) prefere situações em que pode controlar ao máximo até atingir o resultado final.					
17	O(a) gestor(a) envolve-se com algo novo somente depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito.					
18	O(a) gestor(a) considera as possibilidades de sucesso ou fracasso antes de começar algo novo.					
19	O(a) gestor(a) faz coisas que outras pessoas consideram arriscadas.					
20	O(a) gestor(a) toma as decisões sempre com base na intuição e na sua experiência.					
	<b>5º BLOCO INOVAÇÃO/BUSCA DE INFORMAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	O(a) gestor(a), quando inicia um novo projeto ou tarefa, coleta todas as informações possíveis antes de dar continuidade a ele.					
22	O(a) gestor(a) procura conselhos de pessoas que são especialistas no ramo em que atua.					

23	O(a) gestor(a), ao executar um projeto para alguém, faz muitas perguntas para tirar todas as dúvidas.					
24	O(a) gestor(a) busca implementar iniciativas de difícil imitação pelos concorrentes.					
25	O(a) gestor(a) premia as sugestões dos funcionários, como forma de estimular a criatividade.					
	<b>6º BLOCO “BUSCA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26	O(a) gestor(a) prefere situações em que pode controlar ao máximo até o resultado final.					
27	O(a) gestor(a) tem um desempenho, na empresa, melhor do que o das outras pessoas com quem trabalha.					
28	O(a) gestor(a) preocupa-se com a visão dos clientes promovendo a realização de pesquisas de satisfação dos clientes e pós-venda.					
29	O(a) gestor(a) sempre busca uma maneira melhor e mais rápida para terminar uma tarefa, tanto em casa quanto no trabalho.					
30	O(a) gestor(a) e seus funcionários participam de cursos para qualificação e requalificação profissional.					
	<b>7º BLOCO “SER INDEPENDENTE/AUTOCONFIANÇA”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	O(a) gestor(a) confia que terá êxito em qualquer tarefa que se propõe a executar.					
32	O(a) gestor(a) muda a sua maneira de pensar se os outros discordam do seu ponto de vista.					
33	O(a) gestor(a) tem confiança em seu sucesso quando está executando algo difícil e desafiador.					
34	O(a) gestor(a) tem jornada de trabalho com carga horária definida e férias regulares todos os anos.					
35	O(a) gestor(a) não precisa estar presente para que a empresa funcione normalmente.					
	<b>8º BLOCO “NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36	O(a) gestor(a) vê no sucesso da empresa uma oportunidade para ser reconhecido pela sociedade.					
37	O (a) gestor(a) julga que o desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.					
38	O(a) gestor(a) tem muita satisfação com a geração de					

	emprego e renda para a sociedade.					
<b>39</b>	O(a) gestor sente-se importante fazendo um trabalho de alta qualidade.					
<b>40</b>	O(a) gestor(a) canaliza todo seu esforço para que seu negócio seja o melhor do ramo.					
	<b>9º BLOCO “RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/ LIDERANÇA”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>41</b>	Existe uma clara definição da responsabilidade de cada funcionário e conhecimento das normas de funcionamento da empresa.					
<b>42</b>	Os subordinados aceitam e cumprem as metas estabelecidas pelo(a) gestor(a).					
<b>43</b>	O(a) gestor(a) usa de ameaças e punições para garantir o comprometimento dos funcionários.					
<b>44</b>	O(a) gestor(a) promove comemorações em datas especiais, como aniversário dos funcionários, festas natalinas, dia internacional da mulher, dia dos pais, dia das mães.					
<b>45</b>	O(a) gestor(a) discute abertamente os problemas relativos ao trabalho com o seus funcionários.					
	<b>10º BLOCO “REDE DE CONTATOS E PERSUASÃO”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>46</b>	O(a) gestor(a) consegue que os outros apoiem suas decisões.					
<b>47</b>	O(a) gestor(a) não perde muito tempo pensando em como influenciar as outras pessoas.					
<b>48</b>	O(a) gestor(a) consegue que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.					
<b>49</b>	O(a) gestor(a) mantém contato com gestores de outros centros que atuam no mesmo ramo de negócio e tem um bom relacionamento com empresas da cidade que atuam no seu ramo.					
<b>50</b>	O(a) gestor participa de clubes sociais e de entidades de classe (CDL, Associação comercial, Sindicatos etc)					
	<b>11º BLOCO “COMPROMETIMENTO”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>51</b>	O(a) gestor(a) busca sempre finalizar seu trabalho nos prazos definidos.					
<b>52</b>	O(a) gestor(a) é fiel com as promessas que faz.					

53	O(a) gestor(a) chega sacrificar-se para fazer o trabalho dos outros e cumprir com os compromissos assumidos pela empresa					
54	O(a) gestor(a) acha que sua família e vida pessoal são mais importantes que os compromissos profissionais definidos por ele(a) mesmo(a).					
55	O(a) gestor(a) investe mais tempo tentando melhorar um trabalho, mesmo que já esteja satisfatório.					
	<b>12º BLOCO “PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO”</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56	O(a) gestor(a), ao planejar um projeto grande, divide-o em tarefas mais simples.					
57	O(a) gestor(a) adota controles que são utilizados como ferramenta para a tomada de decisões.					
58	O(a) gestor(a) analisa criteriosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de executar uma tarefa.					
59	O(a) gestor(a) recorre a outro método para solucionar um problema, caso o método utilizado não dê os resultados esperados.					
60	O(a) gestor(a) antes de tomar uma decisão busca conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isso tomará.					



Rasuck, Jorge José

R222c

Características empreendedoras nos gestores de uma rede de supermercados: um estudo de caso./Jorge José Rasuck. –Pedro Leopoldo: Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2012.

95 p.; il. (Dissertação de mestrado profissional em Administração)

1. Empreendedorismo. 2. Características empreendedoras. 3. Varejo. I. Tavares, Mauro Calixta (orient.). II. Título.

CDD: 658.42

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues – CRB6: 1.172