PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Gestão Empreendedora: Características de
Comportamento Empreendedor dos Micros
Empresários do Comércio Varejista de uma
Comunidade do Rio de Janeiro
Caso: Rocinha**

Francisco das Chagas Braga

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro 2013.

Francisco das Chagas Braga

**Gestão Empreendedora: Características de
Comportamento Empreendedor dos Micros Empresários
do Comércio Varejista de uma Comunidade do Rio de
Janeiro**

Caso: Rocinha

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro
Novembro de 2013.

À família, amigos e professores por serem as fontes de
toda a minha motivação.

Agradecimentos

É chegada a hora de lembrar que não se constrói nada sozinho e quando se trata de aprendizado, este é intrinsecamente interdependente da interação com a realidade do outro, sem essa relação não haverá aprendizado algum.

Dessa forma, gostaria de agradecer muito as pessoas que permitiram minha entrada na PUC-Rio e as que me ajudaram a permanecer até o fim do curso de Administração. Primeiramente a família pela colaboração e paciência, a Vice- Reitoria Comunitária, principalmente o professor José Augusto e toda sua equipe por terem me dado a bolsa de estudos, sem a qual eu nunca teria condições de estudar numa universidade do porte da PUC-Rio. Agradeço DAR, RDC, IAG, a Biblioteca pela atenção e bom atendimento, aos professores principalmente o Paulo Cesar Teixeira pela ajuda e atenção, os colegas de turmas e enfim, a PUC-RIO pela infra-estrutura e disponibilidade.

Resumo

Braga, Francisco das Chagas. Empreendedorismo na baixa renda. Rio de Janeiro, 21 de junho de 2013. 21 paginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No século XXI as incertezas e os riscos são os novos paradigmas socioeconômicos que regem o sistema produtivo, a flexibilização do trabalho e as constantes mudanças na sociedade.

Neste contexto, segundo Dornelas (2005), o empreendedorismo é um fenômeno constituído através do envolvimento de pessoas e processos que em conjunto transformam idéias em oportunidades e a implementação leva a criação de negócios.

O estudo presente tem como objetivo identificar o posicionamento dos micros empreendedores do comércio varejista da comunidade Rocinha do Rio de Janeiro, em relação às dez características de comportamento empreendedor divulgadas pela ONU para capacitação de empreendedores no mundo. Identificar em quais características os micros empreendedores do comércio varejista de vestuário da comunidade da Rocinha na cidade Rio de Janeiro estão bem posicionados e em quais precisam melhorar.

Palavras- chave

Empreendedorismo, competências empreendedoras, características empreendedoras e baixa renda.

Abstract

Braga, Francisco das Chagas. Entrepreneurship in low income. Rio de Janeiro, June 21, 2013. 21 pages. Completion of course work - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro

In the 21th century the uncertainties and risks are the new socioeconomic paradigm governing the production system, the flexibility of labor and the constant changes in society.

In this context, according Dornelas (2005), entrepreneurship is a phenomenon constituted by involving people and processes together to turn ideas into opportunities and implementation leads to business creation. The present study aims to identify the positioning of micro entrepreneurs in the retail community Rocinha in Rio de Janeiro, for at ten characteristics of entrepreneurial behavior disclosed by the UN to training entrepreneurs in the world. Identify which characteristics of the micro entrepreneurs retail clothing community of Rocinha in Rio de Janeiro city are well positioned and which need improvement.

Key-words

Entrepreneurship, entrepreneurial skills, entrepreneurial characteristics and low income

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Conceito de Empreendedorismo	5
2.2. Escolas Teóricas do Empreendedorismo	7
2.3. Intra-empreendedorismo	8
2.4 Características de Comportamento Empreendedor	9
2.5 Competências Empreendedoras	12
2.6 Empreendedorismo no Brasil	12
2.7 Empreendedorismo na Rocinha	14
3 Metodologia	17
3.1. Tipo de Pesquisa	17
3.1.1 Quanto aos Fins	17
3.1.2 Quanto aos Meios	17
3.2. Universo e Amostra	17
3.3. Seleção dos Sujeitos	18
3.4. Procedimento de Coleta de Dados	19
3.5. Tratamento dos Dados	19
3.6. Limitações do Estudo	20
4 Descrição e análise dos resultados	21
4.1. Análise Geral	21
4.2. Análise Vertical / Horizontal	22
4.3. Análise das Necessidades por Conjunto	23

4.3.1 Conjunto das Necessidades de Realização	23
4.3.2 Conjunto das Necessidades de Poder	24
4.3.3 Conjunto das Necessidades de Planejamento	25
5 Conclusão	26
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	27
6 Referências Bibliográficas	29
7 Anexo 1	31

Lista de tabelas

Tabela 1 - Conjunto de Características Empreendedoras.....	11
Tabela 2 - Pontuação Geral.....	21

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Posicionamento dos Respondentes.....	22
Gráfico 2 - Posicionamento das Características.....	23
Gráfico 3 - Conjunto das Necessidades de Realização.....	24
Gráfico 4 - Conjunto das Necessidades de Poder.....	24
Gráfico 5 - Conjunto das Necessidades de Planejamento.....	25

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O termo empreendedor surgiu há muito tempo no campo pensamento econômico, relacionado a pessoas que estimulavam o crescimento econômico. Hoje o empreendedorismo constitui um amplo campo de estudo, despertando o interesse de diversos estudiosos sobre o tema, cujo objetivo principal é descrever e discutir os elementos centrais do conhecimento. Historicamente o termo empreendedorismo vem passando por mudanças na compreensão do conceito em distintas linhas de pesquisas na área das ciências humanas, posto que o mundo esta constantemente passando por transformações tecnológicas e socioeconômicas, principalmente nos últimos anos (Dornelas 2005).

Contextualizando o termo empreendedorismo, Schumpeter el al. (1949), o empreendedor é aquele que pela criação de novas formas de organização ou da exploração de novos recursos e materiais, sai do convencional e propõe mudanças de rumo.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2010), o termo empreendedorismo é um assunto de fundamental importância no contexto socioeconômico brasileiro, pois tem o papel de proporcionar mudanças e desenvolvimento, além de atuar como um gerador de riqueza, renda e empregos.

De acordo com Prahalad (2005), o empreendedorismo tem o papel de proporcionar as pessoas de baixa renda a experimentar, aprender e evoluir no desenvolvimento econômico e na transformação social, o que contribui para erradicação da pobreza.

Segundo Degen (1989. p. 9), “a riqueza de uma nação é medida pela capacidade de produzir bens e serviços necessários ao bem-estar da população e que o melhor recurso para solucionar problemas socioeconômicos é através da criatividade empreendedora”. Schumpeter (1949) apud Degen (1989), a contribuição dos empreendedores na geração de riqueza é o processo de “destruição criativa”, o qual promove novos produtos, métodos de produzir e

novos mercados e que esse processo revoluciona a estrutura econômica, pois, destrói sem parar a antiga e cria uma nova.

Atualmente, o empreender é uma aspiração, como revela a Pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor, em 2012, mostrando que 43,5% dos brasileiros desejam ter o próprio negócio e nesse mesmo ano, 30,2% dos adultos eram empreendedores iniciais ou estabelecidos. Outra fonte que confirma isso é o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), que no primeiro semestre de 2012 o Brasil alcançou a marca de um milhão de empreendimentos, isso representou um crescimento de 34% dos novos negócios, porém, 48,3% deles tinham fechado após três anos de entrada no mercado.

Todavia, nosso país tem historicamente um alto índice de mortalidade de empresa, pois, segundo SEBRAE (2010), 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos de vida. Porém, o percentual se torna otimista se comparado com o índice de mortalidade divulgado pelo SEBRAE-SP (2008), no qual 27% das empresas fecharam no primeiro ano, 38% fecharam no segundo ano, 46% no terceiro, 50% no quarto ano, 62% encerram em até cinco anos e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de vida.

Segundo SEBRAE-SP (2008), entre as principais causas de falência das PMEs, estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Ainda de acordo com SEBRAE-SP, outros fatores que influenciam o processo de mortalidade das MPEs são a ausência de comportamento empreendedor e planejamento prévio e adequado por parte do empreendedor, como falta de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Neste contexto, o estudo visa aplicar uma metodologia que trabalha dez características de comportamento empreendedor (CCEs), que foi desenvolvida baseada nos estudos de David McClelland (1961) sobre a motivação para a realização.

Posteriormente, nos anos 80, a Organização das Nações Unidas ONU, incorpora a metodologia através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD instituindo um projeto para o aprimoramento de empreendedores, o “Empretec”, que no Brasil foi introduzido em 1991 e desde 1993 é gerenciado e aplicado pelo SEBRAE, o mesmo aponta que os empreendedores que obtêm baixa pontuação devem intensificar nos treinamentos características de comportamento empreendedor, já os que obtêm

boa pontuação precisam apenas se perfeiçãoarem. Neste contexto, com base nessa metodologia cabe perguntar: Qual o posicionamento dos micros empreendedores da Rocinha que atuam no varejo de vestuário, perante as dez Características de Comportamento Empreendedor aplicadas pela ONU?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo principal desse estudo é identificar como os micros empreendedores da comunidade da Rocinha, especificamente do Bairro de Barcelos, situada na cidade do Rio de Janeiro, que atuam no varejo de vestuário se posicionam perante as características de comportamento empreendedor aplicadas pela ONU.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Estudar os fundamentos teóricos de empreendedorismo.

Identificar como os micros empreendedores se posicionam dentro das dez Características de Comportamento Empreendedor.

Avaliar em quais Características de Comportamento Empreendedor os comerciantes do varejo de vestuário da comunidade da Rocinha situada na cidade do Rio de Janeiro precisam melhorar e em quais estão bem posicionados.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O objeto de estudo deste trabalho é composto por micros empreendedores do setor de varejo de vestuário da comunidade da Rocinha situada na cidade do Rio de Janeiro.

O estudo não considera o tempo de vida das empresas, a quantidade de empregados e nem empreendedores individuais e também não leva em conta os resultados financeiros verificados no período de 2012 a 2013.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

O tema do estudo é de grande importância econômica e social, pois segundo Ministério do Trabalho em 2012, o segmento de micro e pequenas empresas criou 77% das vagas de emprego no país.

Um estudo sobre empreendedorismo nas comunidades de baixa renda, realizadas nas periferias de São Paulo pelo Instituto Fernand Braudel (2007), concluiu que nessa camada social existe extraordinária vocação empreendedora.

Segundo Giannetti (2007), coordenador da pesquisa, “o sonho dominante nos moradores da periferia não é o emprego público ou a carteira assinada, a grande aspiração da maioria é ter o próprio negócio e fazê-lo prosperar”, isso mostra que o tema empreendedorismo na classe de base é tão presente quanto nas classes de topo. Sendo assim, um estudo sobre as dimensões que possam contribuir para o aprimoramento das características de comportamento empreendedor neste fervilhante ambiente de empreendedores se torna muito relevante.

2 Revisão de literatura

2.1. Conceito de Empreendedorismo

Para o GEM (2012), o empreendedorismo nos últimos tempos tem se tornado no principal fator promotor do desenvolvimento econômico de um país, de acordo com Dornelas (2005), esse tema tem despertado o interesse de diversas frentes de pesquisas e para esse autor, empreender é o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto transformam idéias em oportunidades e a implementação dessas oportunidades leva a criação de negócios.

Segundo Filion (1997) apud Armond e Nassif (2009), há dois grandes grupos de pesquisadores sobre empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas. Os economistas que vêem o empreendedor baseado na “inovação” são centrados nos fatores ambientais, contextuais e organizacionais e que são os pioneiros no assunto. Já os comportamentalistas vêem o empreendedor baseado no “comportamento humano”, cujo foco central é sobre o papel do indivíduo no processo empreendedor.

Cantillon et al (1956) define o empreendedor como o sujeito que, em determinada sociedade cumpria o papel de assumir riscos e enfrentar incertezas na expectativa de obter lucro.

Para McClelland et al (1961), o empreendedor é o sujeito com alta necessidade de realização, sendo sensível a mudanças ambientais com relação às oportunidades econômicas.

Segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008), o empreendedor “é o indivíduo que avalia a oportunidade em busca de lucro, assumindo todos os riscos inerentes ao negócio”. Na visão desses autores os empreendedores assumem a liderança na produção de novos produtos e no aprimoramento de ferramentas e matérias-primas, ou seja, são responsáveis pela inovação.

Schumpeter et al (1949), associou o empreendedorismo à geração de inovação na busca e exploração de oportunidade de negócio. Para esse autor, o empreendedor é o indivíduo que realiza novas combinações e as divulga no

mercado, sejam na forma de bens e serviços, processos de produção ou formas de organização de mercado. Já para Druck et al (1985), o empreendedorismo é uma prática, baseada no conhecimento na qual a inovação é a ferramenta específica, ou seja, a forma como o empreendedor explora a mudança com uma oportunidade para um produto ou serviço deferente.

Para Degen (1989), o empreendedor tem necessidade de realizar coisas novas, põe em prática idéias própria, assume os riscos e estar presente em todas as atividades da empresa. Conforme Degen (1989), o empreendedor estar sempre observando os negócios na contínua procura por novas oportunidades, tentando enxergar o que ainda não foi visto.

McClelland (1961) define o empreendedor como “alguém que exerce o controle sobre a produção de algo cujos resultados não são apenas para seu próprio benefício, de maneira que o dono de uma empresa é tão empreendedor quanto um executivo ou um operário em uma grande corporação”.

Segundo Chiavenato (2007), o empreendedor é quem tem capacidade de identificar oportunidades de negócios e que saiba transformar idéias simples e mal-estruturadas em algo concreto e bem sucedidas no mercado. Na verdade, é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem para benefício próprio e para sociedade.

Na visão de Baron e Shane (2007), o empreendedorismo é um processo, ou seja, uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo, esse processo é afetado por vários fatores que podem ser relacionados aos próprios empreendedores e outros aos sócios, investidores e clientes ou pela sociedade como um todo.

A pesquisa GEM criada em 1997, é voltada para os indivíduos envolvidos com a abertura e o gerenciamento de novos negócios e ressalta que o processo empreendedor é influenciado por fatores políticos, econômicos e sociais, de modo que a capacidade de um país estimular o empreendedorismo pode favorecer ou ao contrário dificultar o processo.

Tomei, Russo e Antonaccio (2008), propõem uma compreensão do empreendedorismo para além do mundo dos negócios e da geração de processos, bens e serviços inovadores. Para esses autores, empreender é a “capacidade de desencadear processos de desenvolvimento não apenas econômico, mas sobre tudo, social e humano” e nesta percepção, o que cada indivíduo tem de único e intransferível é de importância essencial, pois o empreendedorismo está relacionado ao processo de construção da subjetividade dos sujeitos.

2.2. Escolas Teóricas do Empreendedorismo

Empreendedorismo é um termo que tem despertado o interesse de algumas ciências em estudar o assunto tais como, psicologia, a filosofia, a sociologia, a economia e a administração, de modo que cada uma com suas diferentes abordagens trazem contribuições para compreensão do fenômeno.

Tomei, Russo e Antonaccio (2008. p. 9/10), classificaram as escolas de pensamento na tentativa de posicionar os estudos perante as diferentes perspectivas que de alguma forma influenciam o campo de pesquisa sobre o tema:

- **A escola Bibliográfica** (da pessoa espacial): estuda a história de vida de grandes empreendedores, mostrando que os traços empreendedores são inatos e não podem ser desenvolvidos.
- **A escola psicológica** (das características psicológicas): estuda as características comportamentais e de personalidade dos empreendedores e para cujos pensadores o empreendedor “desenvolve uma série de atitudes, crenças e valores que moldam sua personalidade em torno de três áreas de atenção: valores pessoais, como honestidade, comprometimento, responsabilidade e ética; propensão ao risco e necessidade de realização”. Para essa escola, a história de vida, familiar, afetiva e profissional são relevantes para a formação da personalidade empreendedora.
- **A escola clássica**: enfoca, sobretudo, a inovação e a base está no trabalho do economista Joseph Schumpeter. Essa escola trata da distinção entre gerentes e empreendedores inovadores.
- **A escola da administração** (de gerenciamento): destaca a importância do plano de negócio, instrumento de planejamento e estruturação de idéias.
- **A escola da liderança**: arte da premissa de que nenhum empreendedor consegue alcançar seus resultados sozinho, e o apresenta como é um líder que mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos.
- **A escola corporativa** (do intra-empendedor): ganhou relevância em função das necessidades e das dificuldades das empresas para desenvolver empreendedores internos. Para os pesquisadores dessa escola, as habilidades empreendedoras podem ser úteis nas organizações complexas.

Segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008) esta última surgiu na literatura em meado dos anos 80 com o conceito de intra-empendedorismo e empreendedorismo corporativo. Posteriormente surgiram outras subcategorias de empreendedorismo, tais como, empreendedorismo social, ético, comunitário, estatal, de terceira idade, cultural, de base tecnológica, variando conforme o setor de atuação.

Fillion (1997) aponta que apesar da diversidade de definições e enfoques entre as correntes de pensamento, o ideal seja que essas escolas não se excluam, pois compreender o empreendedorismo é buscar a interdisciplinaridade, pela análise e reflexão, a partir diversas ciências e metodologias que se colocam no campo de pesquisa.

2.3. Intra-empendedorismo

Em um contexto de globalização as empresas estão cada vez mais desafiadas em decorrência do cenário de mudanças, principalmente na estrutura de negócios, na gestão do poder, na gestão tecnológica e aumento competitivo. Diante disso, as organizações são obrigadas a inovar continuamente para se adaptarem à nova realidade e garantirem a sobrevivência, nesse novo ambiente organizacional é preciso delegar aos funcionários a liberdade para criar, tomar decisões, empreender para se manter desenvolvendo novos conhecimentos.

Pinchot (1989), em um contexto de mudança as organizações precisam cada vez mais inovar para se manter competitiva e nesse sentido o intra-empendedor é um aliado interno importante para gerar inovações que mudam a situação competitiva das empresas. Para ele o intra-empendedor é o indivíduo que dentro da estrutura corporativa age de modo inovador e assume a responsabilidade pela implementação da invenção.

O conceito de intra-empendedorismo segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008), diz respeito a pessoas que trabalham em empresas e assume a liderança e a responsabilidade pela geração e o desenvolvimento de novos processos, bens e serviços. Conforme Keller (2008), intra-empendedores são profissionais que dentro da organização possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar idéias, inovar e buscar novas oportunidades para as empresas. Dornelas (2008) define o intra-empendedorismo como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de

indivíduos, que pertencem uma organização, criam uma nova ou renovam a já existente.

Segundo Uriarte (2000) apud Silva (2010), o intra-empREENDEDOR deve agir de forma consciente nas suas ações, em projetos, em novas unidades da empresa ou então em processos de expansão, posto que ele assuma uma posição de guia na condução de novos desafios e oportunidades de desenvolvimento que levam a mudança.

2.4 Características de Comportamento Empreendedor

Schumpeter (1949) apud Dornelas (2005), o empreendedor é a essência da inovação, é aquele destrói a ordem econômica existente pela criação de novos produtos e serviços. Na visão dele, a pessoa empreendedora tem características básicas que são; “necessidade de realização, disposição para assumir risco e autoconfiança”.

Segundo Dornelas (2005), anos atrás se acreditava que o empreendedor era inato, já nascia predestinado ao sucesso nos negócios, porém, segundo esse autor, essas habilidades podem ser ensinadas e as classifica em três áreas; habilidades técnicas que envolvem saber escrever, captar informações, liderar, trabalhar em equipe; habilidade gerencial que envolve gerenciamento, controle, tomada de decisão, negociação; e por último, as características pessoais como visionário, disciplinado, persistente, orientado para mudança.

Para Chiavenato (2009), o empreendedor deve saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

David McClelland et al. (1961), em estudos específicos sobre as ciências do comportamento empreendedor, relaciona o conceito de empreendedorismo à necessidade de sucesso, de reconhecimento, poder e controle.

A ONU baseada em estudo realizado por McClelland (1961), através do Projeto das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) instituiu um programa para o aprimoramento de empreendedores, o Empretec que trabalha dez características do comportamento empreendedor, que são:

Busca de Oportunidade e Iniciativa

- Faz antes do solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias;

- Age para expandir o negócio á novas áreas, produtos ou serviços;
- Aproveita as oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamento, terrenos, local de trabalho.

Correr riscos calculados

- Avaliar alternativa e calcular riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situação que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de Qualidade e Eficiência

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato;
- Age de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou exceder os padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda os padrões de qualidade combinada.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo;
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar obstáculo;
- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Comprometimento

- Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seu sucesso e fracasso e assume a responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos;
- Colabora com os empregados ou coloca-se no lugar deles, se for necessário para terminar uma tarefa;
- Esforça para manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade à longo prazo acima do lucro a curto.

Busca de informações

- Dedica-se pessoalmente para obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço;
- Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.

Estabelecimento de Metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e têm significado pessoal;
- Tem visão de longo prazo, clara e específica;

- Estabelece objetivos de longo prazo e de curto prazo mensuráveis.

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;
- Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
- Mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões.

Persuasão e Rede de Contatos

- Utiliza estratégias para influenciar ou persuadir os outros;
- Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus objetivos;
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controle de outros;
- Mantém seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

Estudos iniciados em 1982 pela McBeer & Company, empresa de McClelland em conjunto com a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas) e a Management Systems International (MSI) em 34 países identificaram que cada uma das dez CCEs é composta de três comportamentos, conforme mostra a tabela abaixo:

Conjunto de realização	Conjunto de poder	Conjunto de planejamento
Busca de oportunidade e iniciativa	Independência e autoconfiança	Planejamento e monitoramento sistemático
Persistência	Persuasão e rede de contato	Busca de informação
Exigência de qualidade e eficiência		Estabelecimento de metas
Correr riscos calculados		
Comprometimento		

Tabela 1 conjunto de características comportamentais empreendedoras

Fonte: Allemand (2007)

2.5 Competências Empreendedoras

Segundo Fleury (2001), competência é um saber agir, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Devido a essas características, nos últimos anos o desenvolvimento e a gestão de competências estão cada vez mais introduzidos nas estratégias empresariais tanto no nível da pessoa quanto das organizações.

Para Duro (2006), o conceito de competência é relativo, uma vez que um indivíduo pode ser competente para realização de uma tarefa, mas não ser para outra, ou seja, a competência estar relacionada à área de trabalho, sendo necessário defini-la.

Segundo Perrenoud, et al. (1999), as competências são traduzidas em domínios práticos das situações cotidianas que necessariamente refletem a compreensão da ação empreendida e do uso a que essa ação se destina. Dessa forma, Perrenoud (1999) confirma o conceito de competência do Duro (2006), no qual a competência está relacionada à área de trabalho sendo preciso definir, ou seja, na ação empreendida.

Baron e Shane (2007), descrevem a competência social, a qual, segundo esses autores é composta por um conjunto de habilidades sociais relevantes na atividade empreendedora.

- Percepção social; exatidão em compreender ou interpretar os outros corretamente;
- Expressividade; expressar suas próprias reações e emoções de forma que possam ser percebidas pelos outros;
- Administração da imagem; proficiência para causar reação positiva nos outros, gerando primeiro uma boa impressão;
- Persuasão e influência; capaz de mudar atitudes ou comportamentos dos outros nas direções desejadas;
- Adaptabilidade social; adaptar-se a situações sociais e se sentir confortável com pessoas distintas.

2.6 Empreendedorismo no Brasil

Segundo Dornelas (2005), o conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil a partir do final dos anos 90, pois nesse momento

houve a abertura de mercado e com isso veio necessidade da criação de pequenas empresas duradouras e a diminuição da taxa de mortalidade desses empreendimentos.

Devido a isso, ocorreu a necessidade da criação de entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Serviço Brasileiro para Exportação de Software (Softex) com objetivo de disseminar o ensino de empreendedorismo no Brasil. Segundo Tomei, Russo e Antonaccio (2008), entre as ações desses órgãos destinadas a desenvolver a capacidade empreendedora no país estão o programa de capacitação “Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores”- Anprotec, Jovem Empreendedor e o Projeto de Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviço - Gênese, de apoio à implantação do ensino do empreendedorismo no Brasil.

De acordo com o GEM (2013), o empreendedorismo no Brasil é um dos maiores meios de ascensão, seja no ambiente social, econômico e político, pois nossa sociedade prestigia indivíduos que tem seu próprio negócio. Ainda sobre esse estudo, devido status por ter um negócio próprio e às oportunidades surgidas pela melhora no quadro econômico nos últimos anos, o Brasil vem se destacando no cenário mundial como um dos mais empreendedores. Por outro lado o estudo enfoca ser indispensável renovar os conhecimentos e as competências de forma a se colocar no aprendizado permanente para se manter no negócio.

De acordo com GEM, em 2012, 30,2% dos brasileiros adultos eram empreendedores iniciais ou estabelecidos, isso representa cerca de 36 milhões pessoas com idade entre 18 e 64 anos envolvida na criação ou administração de algum tipo de negócio, bem superior à média do conjunto dos 67 países onde o GEM é realizado que foi de 20,6%.

Na pesquisa GEM (2010), o Brasil ocupou a segunda posição num ranking de 45 países em número absoluto de empreendedores, essa pesquisa excluía China e Índia. Porém, em outro estudo do GEM (2011), o Brasil fica em terceiro lugar no ranking do empreendedorismo entre os 54 países analisados na pesquisa, perdendo apenas para a China, que lidera o ranking e para os Estados Unidos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário IBPT, como já foi exposto antes, no primeiro semestre de 2012 o Brasil alcançou um milhão de novos empreendimentos e que esse aumento foi impulsionado pela estabilidade econômica e expansão do mercado interno gerando um dinamismo nos diversos

tipos de atividades e promoveu novos contextos de atuação dos empreendedores.

O empreendedorismo no Brasil pode ser quantificado por classes sociais, como se pode ver no estudo do Instituto Data Popular, “Empreendedorismo e a Nova Classe Média”. A Classe C, atualmente corresponde por mais da metade dos empreendedores no país SEBRAE (2013), onde 55,2% são da classe C; 37,5% das classes A e B e 7,3% das classes D e E, ainda de acordo com essa pesquisa, 54% dos que iniciam um negócio ganham até três salários mínimos. Isso mostra que a grande força produtiva brasileira, seja em termo de número de empreendimentos ou mercado consumidor estar acentuada em maior parte nas classes de média e baixa renda.

Segundo Prahalad (2005), no Brasil o mercado de baixa renda para bens e serviços envolve 87% da população e o seu potencial de vendas se aproxima dos R\$ 500 bilhões. Segundo esse autor, a estimativa é que só a população que vive nas favelas do Rio de Janeiro tem um poder aquisitivo anual de R\$ 2,5 bilhões (cerca de R\$ 100,00 por mês por habitante). Prahalad (2005) cita como exemplo de sucesso na estratégia de atender esse mercado, a grande varejista Casa Bahia que inovou seu modelo de negócio, oferecendo crédito aos consumidores de baixa renda, proporcionando o acesso a produtos de qualidade que de outra forma não teriam condições de obter. A Avon, uma das maiores empresas de cosméticos do Brasil, treinou ano 800 mil “consultoras Avon” as quais atuam como distribuidoras e representantes de seus produtos e com isso criou um negócio de US\$ 1,7 milhões de dólar, levando seus produtos até nos lugares mais remotos do país.

2.7 Empreendedorismo na Rocinha

A Rocinha está situada na zona sul do Rio de Janeiro, entre os bairros da Gávea e São Conrado, é a comunidade que possui a maior gama de comércio e serviços entre as favelas do Rio. A Rocinha possui redes de fast food, sinal de TV a cabo, de rádio e de internet, lan houses, casas de shows, academias de ginástica, posto de saúde, agência dos correios, agências bancárias, escolas públicas e várias creches comunitárias. Além disso, possui canal próprio de TV, rádios da comunidade e sites, é apoiada por uma variedade de ONGs e participa de diversos projetos da Prefeitura e do governo federal.

De acordo com relatório ONU-Habitat (2012), a cidade do Rio de Janeiro, desde meados do século XX vem enfrentando problemas sociais e econômicos, mas essa questão não é diferente nas outras grandes cidades do Brasil. Isso devido aumento da população urbana do país, que passou de 30% para 80% nos últimos 50 anos e outras estimativas apontam que esse percentual deve chegar a 90% em 2020.

Essa migração causou um inchaço populacional nas margens das grandes cidades brasileiras de famílias pobres, onde a infra-estrutura é precária e a maior parte das moradias é construída irregularmente (censo 2010). No Rio de Janeiro, através do “Programa Favela Bairro”, o município criou um conjunto de medidas a fim de capacitar a força de trabalho e promover oportunidades de trabalho e renda nas comunidades de baixa renda, para isso foi realizado construções de infra-estrutura (água, esgoto, drenagem), centros de esporte e lazer, creches e centros comunitários de capacitação profissional e geração de trabalho e renda (IBGE).

De acordo com o último Censo, em 2010, 6% do total da população brasileira vivem na periferia. O Censo Favelas realizado pela Secretaria de Estado da Casa Civil em conjunto com o (EGP-RIO), revelou entre 2008 e 2009 o número de empreendimentos em algumas comunidades do Rio. O Complexo do Alemão abriga cerca de 5,5 mil empreendimentos formais e informais, o Complexo de Manguinhos têm cerca de 3 mil empresas formais e informais e o Complexo da Rocinha é sede de mais de 6,5 mil empreendimentos formais e informais. Além disso, o Censo 2010 (IBGE), aponta que cerca de 22% da população Fluminense mora em favelas, o que representa um alto contingente de consumidores e ainda sobre esse estudo, a grande maioria faz toda a sua compra de produtos e serviços dentro da própria comunidade.

Nesse contexto, o empreendedorismo nessas classes de baixa renda se constitui em maior parte no atendimento das necessidades básicas dos moradores, “alimentação, vestuário e habitação”, mas nos últimos anos os setores de cosméticos e comunicação ligados à internet tem aumentado (censo 2010). De acordo com Prahalad (2005), as comunidades são lugares que abrigam uma massa enorme de pessoas, há um forte mercado consumidor de baixa renda, porém, devido ao baixo poder de compra desses indivíduos, as grandes empresas focam suas ações de marketing nas classes de maior poder aquisitivo, presumindo que os mais pobres não têm dinheiro para gastos com bens e serviços de melhor qualidade.

Na Rocinha, segundo o Censo 2010, há um contingente de 70 mil habitantes e isso significa oportunidades para novos empreendimentos que esse nicho de consumidores pode gerar, por conta disso, empresas como Casas Bahia; Drogarias Pacheco; Viva Crédito; Banco do Brasil; Itaú; Bradesco; Bobs; Sky adaptaram seu modelo de negócio ao varejo de base da pirâmide para atender as necessidades desse público-alvo, disponibilizando produtos e serviços, pois o mercado de baixa renda atualmente representa um bom potencial de consumo.

3 Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação dessa pesquisa, foi utilizado como base a taxionomia apresentada por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, como meio abrangente e viável para a investigação do fenômeno empreendedorismo que no Brasil, ainda é pouco explorado no segmento baixa renda. E descritiva porque visou avaliar o posicionamento dos respondentes perante as características de comportamento empreendedor desenvolvidas pela Organização das Nações Unidas.

3.1.2 Quanto aos Meios

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, pois foi realizada uma pesquisa bibliográfica referente ao assunto que compõe a base teórica. Assim, foi feito a utilização de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e revistas já publicados, a fim de obter uma visão abrangente do termo empreendedorismo. E também é uma pesquisa de campo, pois foram realizadas entrevistas e aplicação de um questionário estruturado junto aos respondentes.

3.2. Universo e Amostra

O universo dessa pesquisa foi composto por pequenos varejistas do setor de vestuário da Comunidade Rocinha, situado no Rio de Janeiro. A amostra foi

não-probabilística e definida pelo critério de acessibilidade, posto que foi selecionada pela facilidade de acesso.

A Rocinha é um bairro dividido em sub-bairros e a pesquisa foi realizada no sub-bairro chamado de Bairro de Barcelos, onde há uma grande variedade de comércio e serviços, bem como muitos imóveis residenciais de um padrão mais elevado. Nesse sub-bairro foi feito uma contagem empírica do número de lojas de roupas e se constatou que há 25 lojas e desse total 12 lojistas responderam o questionário.

Segue o nome dos micros varejos dos quais seus respectivos donos responderam o questionário.

- Paiol do Surf
- Rosa Baby
- D Nanda
- HM Fashion
- Pavati Moda
- Maria Flor
- Biron
- Show das Malhas
- Exclusiva
- Agito Fashion
- Anabel
- Valder Modas

3.3. Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram os micros empreendedores lojistas do setor de vestuário da comunidade Rocinha, especificamente do Bairro de Barcelos, na cidade do Rio de Janeiro.

Não foi feito nenhum tipo de restrição em relação á idade, sexo, tempo de experiência empreendedora, nem sobre a legalidade dos empreendimentos para escolha dos entrevistados, para que, dessa maneira, fosse formada uma amostra com lojistas de diferentes experiências empreendedoras, ou seja, com lojistas antigos e novos no ramo.

3.4. Procedimento de Coleta de Dados

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, em livros, revistas, trabalhos acadêmicos e internet, referentes ao tema estudado, para organizar a base teórica sobre o assunto.

A seguir, uma pesquisa de campo foi realizada, por meio de um questionário estruturado, desenvolvido especificamente para analisar o desenvolvimento individual do empreendedor (anexo1). O questionário foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador aos sujeitos selecionados, de forma a identificar o posicionamento dos mesmos em relação as dez Características de Comportamento Empreendedor aplicadas pela ONU a partir da década de 80.

O questionário utilizado nesta pesquisa é aplicado internacionalmente através do PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o qual foi introduzido no Brasil em 1991 e desde 1993 é gerenciado e aplicado pelo SEBRAE em parceria com o PNUD, o mesmo pode ser encontrado no endereço <http://www.cdmb.furg.br/upload/file/2012/Manual%20da%20Oficina%20de%20Empreendedorismo>. Esse questionário é composto de 55 afirmações estruturadas de modo que cada uma leva a auto-reflexão do entrevistado.

3.5. Tratamento dos Dados

Os dados coletados em campo foram tratados de forma quantitativa.

O questionário aplicado aos lojistas foi o desenvolvido pela ONU nos anos 80, no Brasil o SEBRAE é credenciado para o gerenciamento e aplicação, cujo objetivo é desenvolver as características de comportamento empreendedor individual. Depois de aplicados os questionários, as respostas foram tabuladas, para que se obtivesse o somatório dos pontos alcançados, fazer a média da pontuação e identificar o posicionamento de cada um lojista perante as dez características de comportamento empreendedor.

As respostas foram pontuadas da seguinte forma:

- Nunca 1 ponto;
- Raras vezes 2 pontos;
- Algumas vezes 3 pontos;
- Usualmente 4 pontos;
- Sempre 5 pontos.

O questionário aplicado constitui-se de perguntas com valores positivos e negativos e é utilizado de diferentes etapas, pois primeiramente se faz uma entrevista com cada respondente, em segundo lugar uma tabulação dos pontos e em terceiro lugar uma correção dos pontos. Neste questionário os respondentes podem obter o mínimo de 50 pontos, caso respondam “nunca” para todas as perguntas de valor positivo e respondam “sempre” para todas as perguntas de valor negativo. Por outro lado, podem obter o máximo de 250 pontos caso respondam “sempre” para todas as perguntas de valor positivo e respondam “nunca” para todas as de valor negativo.

Nesse trabalho optou-se por construir uma tabela de pontuação geral, a qual foi analisada sobre duas formas; verticalmente e horizontalmente. Na análise vertical se tem a pontuação de cada respondente, a escala estipula pela metodologia é de 50 a 250 pontos, seguindo a lógica explicada no parágrafo anterior e a média é 150, ou seja, $(50 + 250)/2 = 150$.

Na análise horizontal se tem pontuação de cada característica e a escala de pontuação muda de acordo com o número de respondente e seguindo a mesma lógica de pontuação explicada anteriormente se tem o mínimo de 60 e o máximo de 300 pontos e a média é $(60 + 300)/2 = 180$.

3.6. Limitações do Estudo

O método escolhido para o estudo apresenta certas limitações. É possível que os perfis das pessoas escolhidas por acessibilidade não sejam representativos dos diferentes tipos de contextos possíveis de serem encontrados na atuação do empreendedorismo.

O questionário é muito longo com um total de 55 perguntas, o que causou impaciência nos respondentes, por isso, é possível que muitas das respostas não sejam verdadeiras.

4 Descrição e análise dos resultados

4.1. Análise Geral

Com base na metodologia utilizada pode-se ver na tabela 2 que na análise vertical obtém-se a pontuação de cada respondente, por outro lado, na análise horizontal obtém-se a pontuação de cada característica.

Conforme mostra a tabela 2, é possível afirmar que o respondente de número 7 obteve a maior pontuação, o de número 8 é o que obteve a menor pontuação, ficando bem abaixo da média geral de pontos. Já em termos de características a obteve a maior pontuação foi a Característica Compromisso e a que obteve a menor pontuação foi Correr Riscos Calculados.

Nº dos respondentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Média
Busca de oportunidade e iniciativa	20	21	20	22	18	19	20	15	25	19	20	23	242	20,17
Persistência	19	16	23	18	20	21	21	13	15	17	21	21	225	18,75
Comprometimento	22	22	23	21	18	23	20	19	21	24	23	25	261	21,75
Exigência de qualidade e eficiência	18	19	13	17	16	18	24	17	20	21	19	17	219	18,25
Correr riscos calculados	12	18	14	19	17	21	14	14	18	20	15	20	202	16,83
Estabelecimento de metas	16	17	23	25	17	22	24	18	16	23	25	20	246	20,50
Busca de informações	14	23	22	17	23	15	19	13	19	19	23	18	225	18,75
Planejamento e monit. sistemático	10	21	17	14	17	12	24	15	18	19	20	21	208	17,33
Persuasão e rede de contato	16	22	18	17	18	15	20	14	18	17	19	18	212	17,67
Independência e autoconfiança	14	19	21	24	21	22	21	16	19	18	21	20	236	19,67
Total	161	198	194	194	185	188	207	154	189	197	206	203	2.276	189,67

Tabela 2 – pontuação geral

Fonte: Autor

4.2. Análise Vertical / Horizontal

Na análise vertical o objetivo é identificar a pontuação de cada respondente e por meio do gráfico abaixo se pode identificar o posicionamento de cada respondente.

Conforme mostra o gráfico 1, a média geral dos respondentes foi de 189,67 e é possível afirmar que os indivíduos 1 e 8 estão mal posicionados em relação aos demais, ou seja, eles são os que mais precisam melhorar, embora estejam acima da média limitada pela metodologia que é de 150 pontos. Já os indivíduos 7, 11 e 12 estão melhor posicionados com uma pontuação acima de 200 pontos e os demais se posicionam medianamente próximo da média da amostra.

Gráfico 1 – posicionamento dos respondentes

Fonte: Autor

Na análise horizontal o objetivo é identificar a pontuação que cada característica e por meio do gráfico abaixo se pode identificar o posicionamento de cada uma das características estudadas.

No que diz respeito ao posicionamento das características, o gráfico 2 mostra que os respondentes tiveram baixa pontuação nas características; Correr Riscos Calculados, Planejamento e Monitoramento Sistemáticamente, Persuasão e Rede de Contato pois estão bem abaixo da média da amostra. Isso significa que os respondentes precisam dar prioridade no desenvolvimento dessas características para obter melhor gerenciamento dos seus negócios.

Já as características Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência Busca de Informação estão melhor posicionadas, porém, abaixo da média,

sendo o segundo grupo de características com prioridade de desenvolvimento. E por fim eles apresentaram um bom posicionamento nas características de Compromisso, Estabelecer Metas, Busca de Oportunidades e Iniciativa, Independência e Autoconfiança, precisando apenas de aperfeiçoamento

Gráfico 2 – posicionamento das características

Fonte: Autor

4.3. Análise das Necessidades por Conjunto

Estudos iniciados em 1982 pela McBeer & Company, empresa de McClelland em conjunto com a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas) e a Management Systems International (MSI) em 34 países identificaram que cada uma das dez CCEs é composta de três comportamentos. O objetivo aqui é analisar as características por conjunto das necessidades dos respondentes.

4.3.1 Conjunto das Necessidades de Realização

Para McClelland (1972) apud Camargo (2005), o conjunto “Necessidade de Realização” exige ao indivíduo pôr à prova seus limites e é caracterizada pelo desejo de encontrar soluções aos problemas e domina tarefas complexas.

Nesse sentido, o gráfico 3 mostra que os respondentes estão bastante comprometidos e buscam oportunidade, mas se mostram fracos em termos de

correr riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência nas suas realizações empreendedoras.

Gráfico 3 – Conjunto das Necessidades de Realização

Fonte: Autor

4.3.2 Conjunto das Necessidades de Poder

Para McClelland (1972) apud Camargo (2005), o conjunto “Necessidade de Poder” poder se caracteriza pela necessidade de exercer poder sobre os outros, onde o indivíduo é capaz de se movimentar para controlar, influenciar, ganhar argumentos, persuadir ou prevalece sobre outra pessoa.

Nesse sentido, o gráfico 4 mostra que os respondentes que compõem a amostra têm baixo poder de persuasão e formação de rede de contato, mas são bem autoconfiantes e independentes em relação as suas características empreendedoras.

Gráfico 4 - Conjunto das Necessidades de Poder

Fonte: Autor

4.3.3 Conjunto das Necessidades de Planejamento

Para McClelland (1972) apud Camargo (2005), o conjunto “Necessidade de Planejamento” se caracteriza pela forte preocupação em estabelecer e manter relações positivas com outras pessoas e fundamentar e possibilitar objetivos específicos com maior chance de êxito.

Nesse sentido, o gráfico 5 mostra que os respondentes da pesquisa são fortes em estabelecimento de metas, precisam desenvolver mais as habilidades em busca de informação e estão fracos em planejar e monitorar sistematicamente, precisando dar prioridade no desenvolvimento dessa característica.

Gráfico 5 - Conjunto das Necessidades de Planejamento

Fonte: Autor

5 Conclusão

Este estudo tem como objetivo identificar o posicionamento dos micros empreendedores “do Bairro de Barcelos” da comunidade da Rocinha, situada na cidade do Rio de Janeiro que atuam no varejo de vestuário, perante as dez características de comportamento empreendedor aplicadas pela ONU. Para esse fim optou-se por Identificar as principais definições do conceito de empreendedorismo presentes na literatura sobre o assunto.

Para a análise pretendida, aplicou-se uma metodologia que trabalha dez características de comportamento empreendedor (CCEs), que foi desenvolvida baseada nos estudos de McClelland (1961) sobre a motivação para a realização. Posteriormente, nos anos 80, a Organização das Nações Unidas ONU, incorpora a metodologia através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD, instituindo um projeto para o aprimoramento de empreendedores, o “Empretec”, que no Brasil é aplicado exclusivamente pelo SEBRAE.

Para fim de realização do estudo foi feita uma pesquisa com comerciantes do sub-bairro chamado de Bairro de Barcelos da Rocinha, no qual há 25 lojas de roupas e desse total 12 lojistas constituíram a amostra.

Diante do exposto, respondendo a questão formulada no item 1 desse trabalho, se pode concluir que todos os respondentes se posicionaram acima da média estipulada pela metodologia e que três respondentes, os de números 7, 11 e 12 se destacaram, pois obtiveram um bom posicionamento em relação ao método utilizado, dois respondentes, os de números 1 e 8 apresentaram baixo posicionamento e os demais obtiveram um posicionamento próximo da média da amostra.

No que se refere às características se pode concluir que os respondentes apresentam baixo posicionamento nas características; “Correr Riscos Calculados”, “Planejamento e Monitoramento Sistemáticamente”, “Persuasão e Rede de Contato”. Por outro lado, os respondentes se destacaram nas características; “Compromisso”, “Estabelecer Metas”, “Busca de Oportunidades e Iniciativa”, “Independência e Autoconfiança”, nas quais estão mais bem posicionados, sendo que as demais se posicionaram medianamente em relação a amostra.

Segundo McClelland (1972) apud Camargo (2005), cada uma das dez características de comportamento empreendedor CCEs é composta de três comportamentos que são as necessidades de realização, de poder e de planejamento.

Analisando as características por conjunto, pode-se concluir que no conjunto de realização os respondentes estão bastante compromissados e buscam oportunidade e iniciativa, mas eles se mostram fracos em termos de correr riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência nas suas realizações empreendedoras.

No conjunto necessidade de poder pode-se concluir que os respondentes têm baixo poder de persuasão e formação de rede de contato, mas são bem autoconfiantes e independentes em relação as suas características empreendedoras.

No conjunto necessidades de planejamento pode-se concluir que os respondentes são fortes em estabelecimento de metas, precisam desenvolver mais as habilidades de busca de informação e estão fracos em planejar e monitorar sistematicamente.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Conforme é recomendado pelo SEBRAE, os empreendedores que obtém menor pontuação são os que precisam ser mais treinados para desenvolver as habilidades empreendedoras.

A partir do exposto na tabulação dos dados da pesquisa foi possível identificar que os respondentes de números 1 e 8 obtiveram menor nota e por isso se recomenda que eles participem mais de treinamentos para que se torne mais eficientes na gestão de seus negócios.

No que se refere as características, se recomenda que todos os respondentes apenas se aperfeiçoem nas características empreendedoras de “Compromisso”, “Estabelecer Metas”, “Busca de Oportunidades e Iniciativa”, “Independência e Autoconfiança”, posto que são seus pontos fortes que devem ser reforçados.

Entretanto, se recomenda que todos os respondentes procurem desenvolver com prioridade as características de “Correr Riscos Calculados”, “Planejamento e Monitoramento Sistematicamente”, “Persuasão e Rede de Contato”, pois se mostraram fracos nessas características. Por fim se

recomenda que as demais características também sejam treinadas, mas com menos intensidade, pois se posicionaram próximo da média da amostra.

6 Referências Bibliográficas

Allemand, R. N. Apostila sobre **Teoria comportamental empreendedora**. Publicada 15/03/2011. Encontrado no site: <http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/~ralleman/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora.pdf>.

ARMOND, Á. C e NASSIF, V. M. A liderança como elemento do comportamento empreendedor. Um estudo exploratório. Publicado dia 20/08/2009.

RAM – **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, V. 10, N. 5 • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2009 • ISSN 1678-697. Encontrado no site: www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Feditorarevistas.mackenzie.br%2Findex.php%2FRAM%2Farticle%2Fdownload%2F673%2F1593&ei=wgBfUq3IOIK9gTQpoCQCQ&usq=AFQjCNENUbbbBsUj93v7RipYBedhkhHpA&bvm=bv.54176721,d.eWU.

Baretto, L. Terra, **Economia** 26/12/ 2012. Encontrado no site: <http://economia.terra.com.br/classe-c-representa-55-dos-empresarios-brasileiros,d1083214d6f2d310VgnCLD200000bbccceb0aRCRD.html>.

Baron, R. A; Shane, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Tonson Learning, 2007.

Barreto, L. Presidente nacional do Sebrae. Portal Brasil. **Sobrevivência e Mortalidade**. Publicado dia 02/02/2012. Encontrado no site: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego>.

Camargo, M. S. G. **fundador versus sucessor**: estudo comparativo das características comportamentais empreendedoras dos empresários de empresas familiares, Chapecó SC, 2005.

Chiavenato, I. Empreendedorismo: **dando asas ao espírito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007. Encontrado no site: http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/empreendedorismo.pdf.

Degen, R. J. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw, 1989.

Dornelas, J. L. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Duro, J. B. **Desperte o empreendedor em você**. Rio de Janeiro: Senac, 2006.

Ferreto, G. M. **Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat)**. Encontrado no site: <http://www.dw.de/urbanização-no-brasil-deve-chegar-a-90-até-2020/a-1618238>.

Filion, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999. Encontrado no site: http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorimo.pdf.

Global Entrepreneurship Monitor. Publicado dia 03/10/ 2012. Encontrado no site: <http://www.ibqp.org.br/gem/>.

Prahalad C.K. **A Riqueza na Base da Pirâmide**. São Paulo: Bookman, 2005. Encontrado no site: <http://books.google.com.br/books> ou no site: <http://www.elsevier.com.br/site/institucional/Minha-pagina-autor>.

Ryff, L. A. Wikipédia. **Artigo/discussão**. iG:Rio é a cidade com maior número de moradores de favela do País. 22/10/ 2011. Encontrado no site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Favelas_na_cidade_do_Rio_de_Janeiro.

Santos, C. A. diretor-técnico do Sebrae. **Exame.com**. Publicado dia 03/07/2012. [Exame.abril.com.br/pme/noticias/brasil-e-o-terceiro-maior-pais-em-numero-de-empresarios](http://exame.abril.com.br/pme/noticias/brasil-e-o-terceiro-maior-pais-em-numero-de-empresarios).

Silva, M. X. L. **Intra-empreendedorismo nas organizações de ensino de língua estrangeira**. Rio de Janeiro, junho de 2010.

Takahashi, A. R. W e Fischer, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia.

Rev. adm. contemp. vol.14 no.5 Curitiba Sept./Oct. 2010. Artigo publicado dia 15/12/2009. Encontrado no site: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000500004&script=sci_arttex.

TOMEI, P. A; RUSSO, G.M e ANTONACCIO, C.F. B. **Cultura Empreendedora**: Guia prático para seleção de empreendedores. Office Book, 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

7 Anexo 1

QUESTIONÁRIO PADRÃO

AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

Este questionário constitui-se de 55 afirmações breves. Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual o descreve de melhor forma. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1. Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1 = nunca
2 = raras vezes
3 = algumas vezes
4 = usualmente
5 = sempre

2. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas	2
---------------------------------------	---

A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número "2" para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

3. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.
4. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.
5. Este questionário constitui-se de diferentes etapas em seqüência.
Leia atentamente todas as instruções.

QUESTIONÁRIO PADRÃO

AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

1 = Nunca	2 = Raras vezes	3 = Algumas vezes	4 = Usualmente	5 = Sempre
-----------	-----------------	-------------------	----------------	------------

1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas. _____
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução. _____
3. Termino meu trabalho a tempo. _____
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente. _____
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final. _____
6. Gosto de pensar no futuro. _____
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele. _____
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples. _____
9. Consigo que os outros apoiem minhas recomendações. _____
10. Tenho confiança de que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha executar. _____
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente. _____
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir. _____
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo. _____
14. Sou fiel às promessas que faço. _____
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho. _____
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito. _____
17. Acho uma perda de tempo preocupar-me com o que farei da minha vida. _____
18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando. _____
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa. _____

1 = Nunca	2 = Raras vezes	3 = Algumas vezes	4 = Usualmente	5 = Sempre
-----------	-----------------	-------------------	----------------	------------

20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas. _____
21. Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vista. _____
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero. _____
23. Gosto de desafios e novas oportunidades. _____
24. Quando algo se interpõe ao que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa. _____
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega. _____
26. Aborreço-me quando perco tempo. _____
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar. _____
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito. _____
29. Tomo decisões sem perder tempo, buscando informações. _____
30. Procuro levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso ocorram. _____
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas. _____
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso. _____
33. Tive fracassos no passado. _____
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro. _____
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades. _____
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que ela fique satisfeita com o trabalho. _____
37. Nunca fico totalmente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las. _____

1 = Nunca	2 = Raras vezes	3 = Algumas vezes	4 = Usualmente	5 = Sempre
-----------	-----------------	-------------------	----------------	------------

38. Executo tarefas arriscadas. _____
39. Conto com um plano claro de vida. _____
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que ela/ele quer. _____
41. Enfrento os problemas à medida que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os. _____
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema. _____
43. O trabalho que realizo é excelente. _____
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas. _____
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado. _____
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas. _____
47. Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo. _____
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho. _____
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas. _____
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais. _____
51. Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos. _____
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro. _____
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar. _____
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente. _____
55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo. _____

FOLHA DE AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PADRÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

INSTRUÇÕES

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. Observe que os números são consecutivos nas colunas. Ou seja, a resposta nº 2 encontra-se logo abaixo da resposta nº 1, e assim sucessivamente.
2. Atenção: faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.
3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

Avaliação das Afirmações					Pontuação	CCEs
$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(12)} + \frac{\quad}{(23)} - \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(45)} + 6 = \underline{\quad}$	Busca de Oportunidades e Iniciativa					
$\frac{\quad}{(2)} + \frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(24)} - \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(46)} + 6 = \underline{\quad}$	Persistência					
$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(14)} + \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(36)} - \frac{\quad}{(47)} + 6 = \underline{\quad}$	Comprometimento					
$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(37)} + \frac{\quad}{(48)} + 0 = \underline{\quad}$	Exigência de Qualidade e Eficiência					
$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(49)} + 6 = \underline{\quad}$	Correr Risco; Calculados					
$\frac{\quad}{(6)} - \frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(28)} + \frac{\quad}{(39)} + \frac{\quad}{(50)} + 6 = \underline{\quad}$	Estabelecimento de Metas					
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(18)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(51)} + 6 = \underline{\quad}$	Busca de Informações					
$\frac{\quad}{(8)} + \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(30)} - \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(52)} + 6 = \underline{\quad}$	Planejamento Monitoramento Sistemático					
$\frac{\quad}{(9)} - \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(53)} + 6 = \underline{\quad}$	Persuasão e Rede de Contatos					
$\frac{\quad}{(10)} - \frac{\quad}{(21)} + \frac{\quad}{(32)} + \frac{\quad}{(43)} + \frac{\quad}{(54)} + 6 = \underline{\quad}$	Independência e Autoconfiança					
$\frac{\quad}{(11)} - \frac{\quad}{(22)} - \frac{\quad}{(33)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(55)} + 18 = \underline{\quad}$	Fator de Correção					

FOLHA PARA CORRIGIR A PONTUAÇÃO

INSTRUÇÕES

1. O Fator de Correção (que é igual a soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total dessa soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação das CCEs do indivíduo.
2. Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

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

3. A seguir você poderá fazer as correções necessárias.

FOLHA DE PONTUAÇÃO CORRIGIDA

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