



ESTUDO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR DE ARACATI-CE

Raimundo Wellington ARAÚJO PESSOA (Universidade Estadual do Ceará - UECE)

Leandra Fernandes DO NASCIMENTO (Secretaria de Educação do Estado do Ceará - CREDE 9)

RESUMO

Este artigo traça o perfil do empreendedor formal de Aracati-CE visando à percepção de características, habilidades e atitudes empreendedoras, com destaque da identificação das micro e pequenas empresas que solicitaram alvará de funcionamento no ano de 2005; verificação das condições que antecederam a criação do empreendimento; sondagem das razões que motivaram o empresário a enfrentar os riscos do negócio próprio e identificação dos principais problemas enfrentados na condução do negócio. Foram visitadas 21 empresas de um total de 39 empresas que solicitaram alvará de funcionamento à Prefeitura Municipal de Aracati-CE no referido período. Grande parte dos negócios gerados é baseada no empreendedorismo de oportunidades, porém não existe identificação pela busca da inovação com vistas à criação de negócios diferenciados, mas pelo suprimento das necessidades básicas de renda daquele que empreende, para que tenha condições de subsistência, mantendo a si e à sua família. Pode-se concluir que a grande maioria dos empreendimentos fecha sem que o empresário identifique qual o verdadeiro motivo que o levou ao insucesso, transferindo a responsabilidade ora para o governo, ora para a conjuntura econômica e ora para a concorrência desleal. Não se pode dizer que o perfil empreendedor é o fator que leva à mortalidade de empresas, pois são inúmeras as variáveis internas e externas que influenciam a longevidade empresarial. Entretanto, fica evidente que, quanto mais características empreendedoras o empresário tiver, maior é a sua possibilidade de sucesso.

Palavras-chave: Perfil empreendedor. Empreendedorismo. Negócio. Habilidades. Micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

A importância da criação de novos negócios e da qualificação das pessoas interessadas em iniciar um negócio próprio tem atraído a atenção de universidades, governos e instituições privadas, sinalizando que o empreendedorismo está sendo considerado como uma verdadeira revolução.

Dolabela (2004) afirma que há uma verdadeira revolução silenciosa acontecendo nos bastidores do ensino universitário e do mundo empresarial no Brasil. O ensino do empreendedorismo na universidade nasceu na década de 80. A Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e da Universidade de São Paulo foram às pioneiras.

Para Timmons (1999), o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX. Grande parte dos



negócios gerados no país é baseada no empreendedorismo de necessidades, ou seja, não são baseados na identificação de oportunidade de negócio e na busca da inovação com vistas à criação de negócios diferenciados, mas no suprimento das necessidades básicas de renda daquele que empreende, para que tenha condições de subsistência, mantendo a si e à sua família. São negócios, em sua maioria, informais, focados no momento presente, sem planejamento, sem visão de futuro, sem identificação de oportunidades e nichos de mercados, sem o comprometimento com o crescimento e com o desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2003).

Este artigo se propôs a traçar o perfil do empreendedorismo formal de Aracati-CE visando à percepção de características, habilidades e atitudes empreendedoras, com destaque da identificação das micro e pequenas empresas que solicitaram alvará de funcionamento no ano de 2005; verificação das condições que antecederam a criação do empreendimento; sondagem das razões que motivaram o empresário a enfrentar os riscos do negócio próprio e identificação dos principais problemas enfrentados na condução do negócio.

Desse modo, procura-se destacar neste artigo a concepção de empreendedorismo, apresentando através da metodologia os caminhos percorridos para atingir os dados que são exibidos, posteriormente na análise dos resultados, expondo ao final deste artigo algumas considerações acerca da pesquisa realizada.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para que o campo de ciências sociais seja útil, é necessário que haja uma estrutura conceitual que explique e preveja um conjunto de fenômenos empíricos não explicados por estruturas conceituais prévias de outros campos de pesquisa. Até o momento, o fenômeno do empreendedorismo tem sofrido com a ausência desta estrutura conceitual. Isto porque, ao invés de explicar e prever um conjunto particular de fenômenos empíricos, empreendedorismo tornou-se uma marca sob a qual uma série de pesquisas está alojada. O que parece constituir a pesquisa sobre empreendedorismo é algum aspecto do conjunto ao invés de um único domínio conceitual

Um exemplo desse problema é o foco da literatura de empreendedorismo na performance relativa de indivíduos ou firmas que se enquadrem como pequenas ou novas. Tal assunto já é estudado pelos pesquisadores da área de estratégia (WESTLEY; MINTZBERG, 1989), o que descaracteriza esta abordagem como sendo única.

Além disto, uma vantagem de performance não é suficiente para medir uma performance empreendedora, já que esta última está intimamente ligada ao descobrimento e exploração de novas oportunidades. Este, aliás, parecer ser um ponto de concordância entre os diversos autores, das mais diferentes épocas e áreas – economistas e comportamentalistas (SCHUMPETER, 1954; LONGEN, 1997; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Para Hult *et al* (2003), ao invés de possuir uma influência universal sobre a performance empresarial, o empreendedorismo pode desempenhar papéis específicos em diferentes tipos de organizações, em suas buscas por performance superior.

A medição da performance empresarial é uma ferramenta de gestão bastante útil: ajuda a empresa a entender melhor o que funciona e o que não funciona. Como resultado, as empresas podem mudar a estratégia ou sua maneira de fazer as coisas, de forma a elevar seu desempenho. Para a medição da performance é preciso identificar o que deve ser medido e como.



De acordo com Hult *et al* (2003), a metodologia para medição da performance pode avaliar quatro fatores fundamentais: satisfação dos clientes, índices financeiros, desempenho interno e melhoria ou aprendizado.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Nos últimos anos, empreendedorismo e empreendedor são palavras que se tornaram de uso comum entre as pessoas, principalmente aquelas que estão em busca de iniciar um negócio próprio, fazem parte do meio empresarial ou integram o ambiente universitário.

Oliveira (1995) relata que o termo originou-se da palavra francesa *entrepreneur* sendo incorporado ao idioma inglês por falta de correspondente adequado. Na língua portuguesa o vocábulo empreendedor apresenta perfeita relação com o significado da palavra em francês, portanto pode ser utilizado sem restrições.

Procura-se esclarecer a respeito do que é empreendedorismo, tomando-se, no entanto, a precaução de não estabelecer uma enunciação ou conceituação definitiva. Embora se comprovando que a literatura existente sobre o campo é bastante extensa, nota-se que a questão da delimitação de conceitos há muito tempo vem sendo debatida pelos pesquisadores, o que torna extremamente difícil encontrar definições precisas e com aceitação unânime na área.

Filión (1999), por exemplo, ao resgatar aspectos históricos sobre o surgimento da figura do empreendedor, retorna mais de dois séculos na história para registrar as importantes contribuições da escola dos economistas e da escola comportamentalista.

Dentro das ciências econômicas o autor destaca as contribuições das obras de Cantillon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839), que estabeleceram as bases iniciais do campo da criação de novos empreendimentos, tanto que Schumpeter muito tempo depois reconheceu que foi Cantillon o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora.

Segundo Oliveira (1995), Cantillon e Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, pois investiam seus próprios recursos nos negócios. Os empreendedores eram, segundo eles, pessoas que aproveitavam as oportunidades, com a perspectiva de obterem lucro, assumindo os riscos inerentes. Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Ao fazê-lo associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes de mudança. Como Say foi o primeiro a lançar os alicerces dessa área de estudos, pode-se considerá-lo como precursor do empreendedorismo.

Filión (1999) assegura que no decorrer dos tempos vários economistas também associaram empreendedorismo à inovação.

Coube a Schumpeter (1928) realmente lançar a concepção de empreendedorismo, relacionando-o claramente à inovação. Afirmava que sua essência residia na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, no sentido de criar uma nova forma de uso dos recursos, deslocando-os de seu emprego tradicional e agregando-os a novas combinações.

Reconhecendo o excesso de racionalidade da ciência econômica, Filión (1999) dirige uma crítica aos economistas, declarando que foram incapazes de formular explicações sobre o comportamento dos empreendedores, o que induziu especialistas do comportamento humano (psicólogos, sociólogos, psicanalistas) a se interessarem pelo assunto, iniciando-se então importantes estudos, como os de Weber (1930) e de McClelland (1961).

Após 1930 emergiu a escola comportamentalista que, através das pesquisas de diversos especialistas, buscava explicações e definições sobre empreendedores e suas características.



Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo dos anos 60 até o início dos anos 80, concentrando seus estudos na busca de um perfil do empreendedor, descrevendo suas características.

Filión (1999) avalia que a extensa pesquisa realizada pelos representantes da escola comportamentalista, mesmo sendo feita mediante excelente metodologia, trouxe resultados diversos e contraditórios, não sendo possível até hoje,

[...] estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor [...] ainda não se chegou a ponto de poder-se avaliar uma pessoa e então, afirmar, com certeza, se ela vai ser bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem as características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores (FILIÓN, 1999, p.10).

Assim, as pessoas recebem, processam e interpretam essas variáveis e isso acaba por refletir no modo como elas desenvolvem a capacidade empreendedora. De acordo com Filión (1999), esta também foi a conclusão dos estudos realizados por Ellis (1983), Gibb e Ritchie (1981), McGuire (1964), e Toulouse (1979).

A definição de capacidade empreendedora faz-se necessária para que se possa tentar mensurar e compreender o fenômeno que impulsiona pessoas nas mais longínquas áreas do planeta a implantar e desenvolver novos negócios. Analisando esta questão na introdução da sua obra, Birley e Muzika (2001) explicam que tal capacidade nada mais é do que a união do processo e das atividades executadas por empreendedores.

Um dos destaques dos debates entre estudiosos da área (FILIÓN, 1999; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 1999; NUENO, 2001; FARREL, 1993) reside no questionamento do fato da capacidade empreendedora ser uma habilidade inata ao ser humano ou estar presente como um privilégio somente em determinados tipos de indivíduos.

Dornelas (2001, p.38) ressalta que há poucos anos julgava-se que o empreendedor era inato e que pessoas sem esse dom eram desestimuladas a iniciarem um empreendimento. Atualmente, afirma, essa concepção está sendo alterada e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia.

Para Dolabela (2004) a possibilidade de que a capacidade empreendedora seja herança genética está sendo descartada no ambiente acadêmico, onde pesquisa importante tem se concentrado em discutir se o empreendedorismo pode ser ensinado. As conclusões sobre isso são positivas, desde que a metodologia de ensino seja específica, não mais seguindo os modelos da educação tradicional.

Assumindo posicionamento nessa troca de ideias, observa-se o pensamento de Nueno (2001), quando afirma que a capacidade empreendedora sempre esteve presente na história da humanidade e a cultura empreendedora está tão fortemente enraizada na nossa civilização, sendo inevitável o seu aparecimento. Coloca ainda o autor que os acadêmicos estão há muito tempo discutindo a questão e refletindo sobre a hipótese de alguns grupos étnicos serem mais empreendedores que outros.

Devido a essas importantes circunstâncias, que envolvem aspectos sociais e econômicos, verificou-se que empreendedorismo não é assunto recente e pelo fato de ter alcançado grande repercussão mundial nos últimos vinte anos, vem atraindo a atenção de muitos pesquisadores das diversas áreas do conhecimento.



2.2 EMPREENDEDOR

Há mais de uma década Farrel (1993, p.166) expôs a confrontação entre os mitos e as realidades do empreendedor, destacando que “todas estatísticas mostram que eles fazem parte da média. A maioria deles nem mesmo planejou ser empreendedor. Acontece em função de circunstâncias, frequentemente uma crise, por serem muito pobres, por estarem cheios de frustração, por serem despedidos”. O autor defende que empreendedores não nascem feitos, são pessoas comuns, com inteligência e educação idênticas à grande parte da população.

Para Gerber (1996), o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados, é a personalidade criativa, sempre lidando com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia. Estudando detalhadamente a origem do termo, Filión (1999) verificou que no século XII ele era usado para referir-se a pessoa que incitava brigas. No século XVII o empreendedor era representado pela figura daquele que assumia e dirigia a ação militar. Foi ao final do século XVII que a palavra começou a ser usada para expressar a pessoa que criava e conduzia projetos.

Para Drucker (1987), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e praticada. Mesmo sem estabelecer uma conceituação definitiva sobre a questão, Birley e Muzika (2001) fazem importante análise sobre o tema e argumentam que:

Empreendedores são indivíduos que organizam, operam e assumem os riscos associados com um empreendimento que criaram, visando à concretização de uma oportunidade que eles e outros identificaram. O processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócios (BIRLEY; MUZIKA, 2001, p.13).

Assim, analisando-se as opiniões desses autores entende-se que os empreendedores podem ser vistos como pessoas comuns, integrados à comunidade e que desenvolveram a capacidade de assumir e controlar o seu próprio destino, sendo isto fruto de muito aprendizado, perseverança e trabalho.

No presente trabalho considerou-se empreendedor como sendo o indivíduo que busca estudar, analisar e compreender as situações do ambiente onde está inserido, identificando novas oportunidades de mercado, alterando ou introduzindo inovações nos negócios.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

A partir do final do século XX há muita concordância entre os cientistas sobre as características dos empreendedores de sucesso: traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para alcançar o êxito nos negócios. A grande pergunta que os pesquisadores se fazem é: quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles têm algo que os diferencie dos outros?

Mas por que essa preocupação em identificar o perfil dos empreendedores de sucesso? Para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. É importante a consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e de efeito. Ou seja, não se pode afirmar que uma pessoa dotada de tais características irá necessariamente alcançar o sucesso como empreendedor. O que se pode dizer é que, a pessoa apresenta características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida.



Para Dornelas (2001, p. 30) o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia surge uma inovação, e desta, uma empresa. O mesmo autor (2001 p. 31), diz: “é possível identificar que os empreendedores de sucesso possuem as seguintes características”:

- a) são visionários;
- b) sabem tomar decisões;
- c) são indivíduos que fazem a diferença;
- d) sabem explorar ao máximo tudo que colocam no mercado;
- e) são determinados e dinâmicos;
- f) são dedicados;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- h) são independentes e constroem o próprio destino;
- i) ficam ricos;
- j) são líderes e formadores de equipes;
- k) são bem relacionados;
- l) são organizados;
- m) planejam;
- n) possuem conhecimento;
- o) assumem riscos calculados;
- p) criam valor para a sociedade.

Na prática, dificilmente, empreendedores se enquadram em apenas uma das modalidades de conhecimento, mas uma complexa combinação de vários fatores. Um fato, no entanto é primordial, empreendedores devem pensar e analisar muito sobre aquilo que pretendem (amadurecer a ideia). É preciso, assim, conhecer o negócio para tomar decisões e investir dinheiro, pois a falta de conhecimentos sobre o negócio é um dos motivos que levam a falência das empresas.

2.4 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Para formar o perfil do empreendedor, as características (necessidades, conhecimentos, habilidades e valores) deverão estar combinadas. Antes de iniciar-se no mundo empresarial é importante que o empreendedor realize uma auto avaliação, refletindo de forma honesta e objetiva sobre os aspectos fundamentais de sua personalidade.

Algumas características são decisivas para quem pretende se aventurar pelo mundo dos negócios. De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2006), destacam-se 10 qualidades na personalidade de homens e mulheres de negócio que obtiveram sucesso à frente de seus empreendimentos:

- a) assumir riscos;
- b) aproveitar oportunidades;
- c) conhecer o ramo;
- d) saber organizar;
- e) tomar decisões;
- f) ser líder;
- g) ter talento;
- h) ser independente;
- i) manter o otimismo;
- j) ter tino empresarial.



3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, na medida em que pretende descrever fatos e fenômenos da realidade. Este tipo de estudo exige do pesquisador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação das técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados (BARBOSA, 2001).

Os estudos descritivos tendem a aguçar a curiosidade científica do investigador, gerando, conseqüentemente, pesquisas que permitam a compreensão das razões determinantes de certas realidades observadas (MUNHOZ, 1989, p. 32).

A pesquisa foi realizada na cidade de Aracati, região Leste do Estado do Ceará, localizada na fronteira com o Estado do Rio Grande do Norte, no baixo Jaguaribe, a 140,7 km da capital Fortaleza/CE.

O município de Aracati é banhado pelo Rio Jaguaribe e tem uma área de 1.276 km. Segundo dados do IBGE (2006), a população é de 61.187 habitantes, sendo a população urbana de 39.179, a rural de 22.008 e a densidade demográfica de 48,13 ha/km². O clima é quente e seco, com temperatura máxima de 30 graus e mínima de 20. As principais vias de acesso são através da BR 304 e CE 040. As principais atividades econômicas são: fruticultura irrigada e de sequeiro, predominando as culturas do caju e melão; criação de camarão marinho em cativeiro; pesca artesanal, turismo, comércio e indústria de sucos e calçados.

Visitou-se 21 empresas de um total de 39 empresas que solicitaram alvará de funcionamento à Prefeitura Municipal de Aracati-CE no referido período e entrevistou-se os seus proprietários buscando conhecer questões como: sexo do empreendedor, estado civil, grau de escolaridade, faixa etária, o que faziam antes de montar a empresa, quais motivos levaram a constituir uma empresa, origem dos recursos utilizados para abrir o empreendimento, se procuraram algum tipo de assessoria antes de abrir o empreendimento, se efetivaram algum planejamento antes de iniciar o negócio, se separam os recursos da empresa dos da pessoa física, se utilizam algum meio de marketing para divulgação dos produtos, quantos empregos geram, se utilizam algum meio para se diferenciar da concorrência e quais as principais dificuldades encontradas na manutenção do empreendimento.

Como material auxiliar de pesquisa, além da revisão bibliográfica foram utilizados documentos oficiais dos seguintes órgãos: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Prefeitura Municipal de Aracati, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Junta Comercial do Estado do Ceará - JUCEC entre outros órgãos.

A definição do universo ou da população que foi amostrado(a), face aos objetivos e à definição do problema de pesquisa propostos por esse estudo, consistiu no total da população ou do universo de todas as micro e pequenas empresas abertas no município de Aracati-CE no ano de 2005 que solicitaram alvará de funcionamento à prefeitura municipal, composto de 39 estabelecimentos.

Os respondentes da pesquisa foram os dirigentes dessas empresas, num total de 21 respondentes ou informantes da pesquisa.

Em função das razões acima aduzidas, a pesquisa descritiva foi realizada através de levantamento de campo (*survey*), e teve por base a realização de entrevista estruturada e não disfarçada (MATTAR, 1999).

As entrevistas pessoais foram efetuadas pelos autores junto aos proprietários das micro e pequenas empresas.

Um pré-teste, numa amostra de quatro respondentes, foi realizado, onde não se verificou dificuldade de compreensão das questões. Para Lakatos e Marconi (1991), o pré-teste tem



como uma das principais funções testar o instrumento de coleta de dados. É por esse motivo que os autores citados recomendam que se deixem espaços suficientes no questionário para que se anote as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou delicadas, seu embaraço com questões pessoais etc.

As entrevistas com os empresários foram sistematizadas de forma estruturada, cuja ordem e redação das perguntas permanecem inalteradas para todos os entrevistados, conforme o objetivo do trabalho, avaliar o perfil do micro e pequeno empreendedor formal do município de Aracati.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de conhecer o perfil dos empreendedores que solicitaram alvará de funcionamento junto à prefeitura municipal de Aracati-CE no ano de 2005, foram elaboradas perguntas que fornecem dados sobre sexo, estado civil, grau de escolaridade e faixa etária.

Apesar da presença massiva do sexo masculino, representando 67% dos empreendedores entrevistados, a população de empreendedores do sexo feminino de 33% está um pouco abaixo da média brasileira de 42% em 2002 (IBQP, 2002, p. 2).

Conforme SEBRAE apud DOLABELA (2004, p. 209), as três principais dificuldades de abrir um negócio são comuns a homens e mulheres: carga tributária, falta de capital de giro e taxa de juros. A atividade empresarial, no entanto, interfere bem mais no ambiente familiar da empreendedora, nos aspectos de organização administrativa da casa e na educação dos filhos.

Quanto ao estado civil, constatou-se que a quantidade de empreendedores casados representa 47% do total pesquisado, 43% são solteiros e 10% possui outro estado civil.

Relativamente ao grau de escolaridade, tem-se que 43% dos empreendedores aracatienses cursaram o ensino médio; 29% apenas o ensino fundamental e 28% iniciaram ou concluíram o nível superior.

Para Moraes (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes. Eles aproveitam as oportunidades, não esperam as oportunidades surgirem repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

Segundo Leite (2002), várias ferramentas estão sendo usadas pelos empreendedores, principalmente em empresas de base tecnológica. Essas ferramentas por si só não são capazes de desenvolver a capacidade empreendedora, mas são capazes de desenvolver e revelar um novo espírito empreendedor.

No que concerne à idade, tem-se que a maior parte dos entrevistados tem entre 26 e 30 anos (33%), já nas demais faixas existe certo equilíbrio, sendo o percentual menor (5%) encontrado na faixa que vai de 46 a 50 anos.

Ainda nesse particular, Timmons confirma que a idade não é barreira para empreender. “Os empreendedores de sucesso têm em média por volta de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60 anos. O que é importante: Know-how, experiência e relações”.

Procurou-se saber como o empreendedor planejou o empreendimento, se procurou alguma assessoria, se calculou o volume de vendas necessário para a empresa obter lucro, identificou previamente quem seriam seus clientes e como fez isso.



Constata-se que 67% das pessoas que iniciaram na atividade empresarial não procuraram nenhum tipo de assessoria antes de abrir a empresa.

A maioria dos novos empresários inicia as atividades somente com uma ideia e algum dinheiro no bolso, sem buscar um profissional que possa auxiliá-los a desenvolver um plano de negócio, um projeto de viabilidade econômico/financeiro, para que a empresa minimize os riscos de fazer parte daquelas empresas que encerram as atividades nos primeiros anos de funcionamento.

Existe uma pretensa autossuficiência do proprietário na condução do negócio, onde grande parte dos proprietários não se mostra interessada em adquirir conhecimentos mediante atividades de treinamento gerencial e rejeita apoio mediante assessoria técnica externa.

Observa-se que das poucas pessoas que procuraram assessoria (33% do total de entrevistados), parte destas (43%), busca informações sobre o novo empreendimento junto ao contador, provavelmente, somente informações sobre a parte burocrática, legal e fiscal do novo empreendimento, 29% dos entrevistados consultaram o SEBRAE, 14% o Conselho Regional de Contabilidade e 14% consultaram empresas de franquia.

É sabido que a assessoria pode trazer benefícios importantes principalmente para a micro e pequena empresa, pois nestas, geralmente o próprio empreendedor é o administrador, desenvolve produtos, ou seja, faz um pouco de tudo, o que o torna mais generalista, sendo relevante neste caso a opinião de uma assessoria na área em que o empreendedor encontre maior dificuldade de administrar.

No que concerne à adoção de planejamento por parte dos entrevistados verificou-se que somente 24% dos empresários efetuaram algum tipo de planejamento antes de abrir sua empresa, o que significa que a empresa terá grandes chances de enfrentar problemas administrativos, pela falta de planejamento antes de montar o empreendimento.

Quando todos os envolvidos sabem para onde vai a organização e qual a sua contribuição individual para alcançar o objetivo, podem começar a coordenar suas atividades, cooperar entre si e trabalhar em equipes.

Um plano de negócio elaborado cuidadosamente, aliado a uma gestão, auxilia muito a empresa a enfrentar esses primeiros anos de vida, clarificando o caminho dos gestores. Isso permite ao gestor maior aprendizagem sobre a sua empresa, seu mercado, as variáveis internas e externas que influenciam e os diversos cenários que envolvem as organizações nos dias atuais (SOUZA, 2001).

Nesse sentido, ao processo de planejamento pode-se atribuir a característica de ser uma técnica para absorver incertezas e minimizar as margens de erro nas ações da empresa, permitindo consistência quanto ao seu desempenho, fato relevante para a sua sobrevivência. “O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes” (ACKOFF, 1974, p. 4).

Segundo Degen (1989), os riscos fazem parte de qualquer atividade e o sucesso do empreendedor está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Para isso é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é malsucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los. Os riscos, por sua vez, podem ser, se não eliminados, reduzidos pelo planejamento inicial do negócio. A elaboração de um bom plano de negócios permite ao empreendedor levantar os possíveis riscos que podem ocorrer no decorrer da vida do seu empreendimento e procurar uma solução previamente. Conseguir identificar os riscos previamente e antecipar-se a eles, buscando minimizá-los, é a melhor maneira de o empreendedor administrá-los.



Na tentativa de aprofundar a investigação sobre a prática do planejamento, indagou-se a respeito da tipologia adotada pelos entrevistados.

Observa-se que, os empreendedores que realizaram algum tipo de planejamento antes de constituir o empreendimento, 20% elaboraram um plano de negócio, 60% realizaram pesquisas de mercado e 20% planejaram com o contador.

Segundo Filion (1999, p 15), antes de abrir o empreendimento pouquíssimo planejamento é feito e, portanto, existem raras diretrizes específicas para avaliar os resultados em termos de tempo gasto, artigos produzidos e recursos usados. É importante lembrar que essas pessoas frequentemente trabalham com elementos novos ou diferentes, o que significa que elas têm muito poucos pontos de referência.

Verificou-se que 67% dos entrevistados iniciaram as atividades da empresa, sem ao menos saber quanto era necessário vender para cobrir os custos fixos e, a partir deste ponto obter lucro, significa que estas terão grandes chances de estarem nas estatísticas das empresas que encerram as atividades no primeiro ano de vida.

É importante esclarecer que o entrevistado poderia assinalar quantos itens quisesse, visto poder ter efetuado todas as pesquisas antes de montar sua empresa. Observa-se que 43% não sabiam, ao montarem a empresa, quem seriam seus fornecedores. Os dados demonstraram que os entrevistados não efetuaram planejamento algum antes de montar seus empreendimentos, significando que necessitam urgentemente de ajustes administrativos.

Observa-se que 57% dos entrevistados responderam que antes de abrir a empresa identificaram quem seriam seus clientes. Se não sabem para quem vender é mais difícil de permanecer no mercado.

A identificação prévia dos clientes se deu para 59% através de experiência anterior, o que significa que esses empreendedores antes de abrir o empreendimento trabalhavam no mesmo ramo que originou a constituição de sua empresa. Diante disso, pode-se pressupor que nesses casos o conhecimento técnico e a experiência acumulada possam ter sido fatores positivos para desencadear a ideia de um empreendimento. Nesse sentido, Dolabela (2004, p. 66), já se manifestava quando afirma que “grande número de negócios são iniciados por produtos ou serviços baseados em tecnologia e ideias desenvolvidas por empreendedores enquanto eles eram empregados de outras empresas”. Salienta-se ainda que 25% responderam que pesquisou o mercado para identificar seus clientes e estabelecer a fatia de mercado que pretendia conquistar.

Com o objetivo de conhecer o perfil financeiro do empreendedor aracatiense, foram elaboradas questões que pudessem fornecer dados sobre o empreendimento e sobre o empreendedor, a seguir colocadas.

Evidencia-se que 71% dos empreendedores aracatienses entrevistados iniciaram o empreendimento sozinhos, caracterizando-se como empresário registrado na Junta Comercial e empresa familiar.

Por ser a escolha de sócios um fator crítico à constituição de uma sociedade, por vários critérios, tais como: confiança, necessidades semelhantes, pré-disposição para correr riscos, recursos financeiros, etc., muitos empreendedores preferem iniciar o negócio sozinho, pois como comenta Dolabela (2004, p. 205), a sociedade é um assunto que gera polêmica, pois “no começo de uma empresa é muito comum a busca de sócios, tanto pelo capital que pode agregar como por ser a mão-de-obra mais barata naquele momento; e até para mitigar a insegurança de todos que, escudando-se na força de grupo, sentem-se mais qualificados para enfrentar o desconhecido mas depois pode ser motivo de muita dor de cabeça”.



Também, conforme Dolabela (2004, p. 207), os sócios devem ter necessidades e ambições semelhantes, partilhar valores, ou seja, formas semelhantes de tratar os empregados, os clientes, o meio-ambiente e os lucros.

Sobre a fonte de recursos utilizada para a abertura da empresa (o entrevistado poderia assinalar quantos itens desejasse, visto que poderia utilizar mais de uma fonte de recursos para constituir o empreendimento), observa-se que 44% utilizaram reservas financeiras/poupança para iniciar o negócio, 24% recorreram a amigos e parentes, 20% venderam bens patrimoniais, e apenas 12% utilizaram financiamentos.

Relativamente à separação dos recursos da empresa dos recursos da pessoa física, tem-se que 62% separam, enquanto 38% dos entrevistados não separam, o que mostra um total descontrole entre o que é da empresa e o que é da pessoa física.

Outro indicador examinado diz respeito à existência de conta corrente pessoa física e conta corrente pessoa jurídica, onde se percebeu que 57% dos empreendedores aracatienses não possuem conta corrente pessoa física, o que de certa forma poderia auxiliar no controle dos recursos das pessoas físicas.

Verificou-se que 38% dos empreendedores não possuem acesso ao sistema financeiro como pessoa jurídica. A não existência de conta corrente dificulta o controle dos recursos da empresa e restringe a possibilidade de utilizar o cheque pré-datado como financiamento do capital de giro nas compras a prazo.

Caso esteja utilizando a conta pessoa física para movimentação de recursos da empresa, pode ser entendido como falta de orientação por parte do contador, pois os valores que transitam por esta conta não podem ser contabilizados, ou ainda a conta corrente da pessoa física está sendo usada propositadamente para adquirir e vender mercadorias sem notas fiscais, com o intuito de não recolher os impostos devidos, procedimento de alto risco para o empresário.

Sobre as fontes de capital de giro mais utilizadas pelos entrevistados, percebe-se que a grande maioria dos empresários utiliza o prazo concedido pelo fornecedor (57%) como linha de crédito para financiamento do capital de giro, seguido do giro rápido e do giro próprio (14% cada), do limite de cheque especial e da antecipação de recebíveis de cartão de crédito (5% cada).

Quando não embutidos encargos, o capital de giro mais barato é o concedido pelo fornecedor, porém, nos casos em que as vendas a prazo são acrescidas de um percentual para compensar os riscos de perdas inerentes a toda venda a crédito, pode acarretar redução de competitividade do empreendimento e comprometendo a estabilidade do empreendimento.

Por fim, indagou-se ao entrevistado se a empresa é sua única fonte de remuneração, e obteve-se que a grande maioria dos empreendedores (76%), possui como única fonte de renda o resultado da empresa, e que 24% possuem outras atividades que geram renda, significando que a grande maioria dos empreendedores aracatienses necessita do resultado financeiro de seu empreendimento para manter-se.

Quando indagados sobre os fatores que antecederam a criação do empreendimento, as ferramentas administrativas utilizadas pelo empresário, além do diagnóstico das principais dificuldades enfrentadas pelo mesmo na condução do empreendimento, obteve-se que a grande maioria das empresas que solicitaram alvará de funcionamento à prefeitura municipal de Aracati no ano de 2005, pertencem ao segmento do comércio com 52% do total, 24% ao setor de serviços, 14% ao setor de comércio e serviços e 10% ao setor industrial.

A distribuição das micro e pequenas empresas de Aracati, por setor de atividade, como mostra o Gráfico 1, se aproxima muito do percentual que esse tipo de empreendimento ocupa na



região Nordeste do Brasil, vejamos: indústria 5%, comércio 68% e serviços 27%. (SEBRAE, 2004).

As atividades desenvolvidas pelos entrevistados, anteriormente à montagem do empreendimento são concentradas, pois se tem que dos empreendedores entrevistados, 66% já foram empregados em outras empresas, 19% eram autônomos, 10% eram estudantes e 5% estavam desempregados.

Vale ressaltar que a experiência conta bastante para o sucesso de um empreendimento, pois não existe mais espaço para empresas amadoras. O conhecimento do ramo, mesmo que empírico, se tornou questão chave, haja visto que, o nível de qualidade em todos os ramos, pressionado pela concorrência, aumentou e só poderá oferecer um produto com qualidade quem o conhecer.

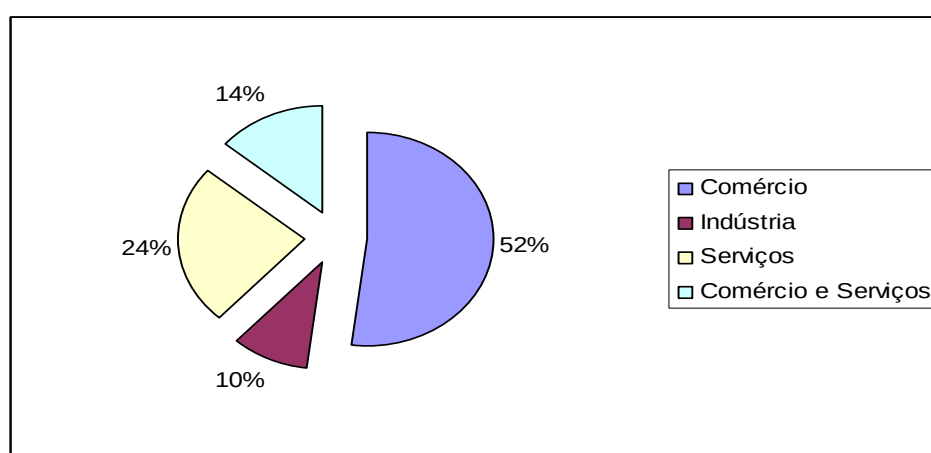


Gráfico 1: Setor de atividade das micro e pequenas empresas em Aracati

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2004).

Com o exposto, conclui-se que parece existir relação entre o sucesso empresarial e a experiência anteriormente adquirida no ramo, além do que, observa-se que o conhecimento adquirido como empregado em empresa do ramo (66%) é um elemento importante para o surgimento e a condução de novos negócios. Assim, pode-se finalizar afirmando-se que é significativa esta experiência para a condução de um novo empreendimento.

Indagados sobre o motivo que os levaram a abrir a empresa, verificou-se que 44% dos entrevistados montaram a empresa porque identificaram uma oportunidade, 39% porque tinham experiência na atividade; 20% porque tinham tempo disponível, estavam desempregados, insatisfeitos no emprego e tinham o sonho de trabalhar por conta própria, cada uma.

Para Timmons (1999) os empreendedores que reconhecem a diferença entre ideia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil e sobreviver.

Se analisarmos que apenas 24% dos empreendedores aracatienses realizaram algum tipo de planejamento, 14% pesquisaram o mercado e 5% pesquisaram empresas do setor, pode-se concluir que a oportunidade foi identificada empiricamente, na base do achismo, metodologia muito comum no empreendedorismo por necessidades.

Relativamente ao investimento em propaganda e divulgação dos produtos da empresa, bem como aos meios de comunicação mais utilizados pela empresa, as respostas apresentadas mostram que 62% dos empreendedores utilizam algum meio para divulgar seus produtos,



muito embora muitos não saibam quem seriam seus clientes, sabem que é preciso divulgar a empresa e seus produtos para gerar uma demanda espontânea por parte do consumidor.

Nesta particularidade Dolabela (2004, p. 134) afirma que 53% das empresas bem sucedidas consideram o marketing de vendas de enorme importância para o sucesso da empresa.

A preferência na divulgação dos produtos é através de anúncios nas emissoras de rádio (48%), em razão de atingir uma população maior e poder direcionar ao público alvo, conforme programação da rádio; através de panfletos (48%) que podem ser entregues diretamente ao consumidor e/ou distribuídos nas residências e locais de trabalho, além do carro de som (24%), pois são mídias de massa e não oneram muito o orçamento dos empreendimentos.

A contabilidade é utilizada como instrumento gerencial para a tomada de decisão por 52% dos empreendedores entrevistados. Eles a utilizam por meio de escriturações paralelas do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber e do controle de estoque, realizadas pelo próprio empreendedor muitas vezes a mão. Percebe-se que muitos empreendimentos funcionam de forma empírica, o que para qualquer especialista causaria uma grande surpresa de ver como a organização funciona sem nenhum tipo de controle.

Aqueles que lançam mão da contabilidade, foram questionados sobre o procedimento adotado para tal fim.

Dos empreendedores que utilizam a contabilidade como instrumento gerencial para a tomada de decisão, 46% a utilizam para avaliar o resultado operacional e as contas a pagar e a receber; 27% para decidirem onde investir os recursos; 18% para realizarem projeções de cenários e 9% para avaliarem o rendimento gerado pelo empreendimento, separando produtos de serviços.

O empreendedor é capaz de dividir tarefas de grande porte em subáreas com prazos definidos; revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros, utilizando-os para tomar decisão (SEBRAE, 2006).

No que concerne à utilização de alguma forma de pós-venda, o resultado da investigação demonstra que 71% dos entrevistados não utilizam nenhuma forma de pós-venda para aferir o grau de satisfação do cliente e aperfeiçoar produtos e processos a partir do *feedback* recebido. E dos 29% que utilizam, 67% telefonam para os clientes e 33 visitam os clientes para saber se estão satisfeitos com o atendimento da empresa e preço, o que podem fazer para melhorar e se voltariam a adquirir seus produtos.

Enquanto importante estratégia competitiva utilizada pelas empresas na atualidade, a diferenciação da concorrência, também se constitui objeto de investigação do presente trabalho, cujas respostas evidenciam que 67% dos empreendedores entrevistados relataram utilizar alguma forma para se diferenciar da concorrência.

Especificando, a diferenciação da concorrência pelo atendimento que prestam a seus clientes, obteve 36% das respostas; serviços de melhor qualidade, e melhores preços, obtiveram 16% das respostas cada; concessão de descontos, funcionários qualificados, doação de brindes personalizados e disponibilização de serviços aos clientes através da Internet, obtiveram 8% das respostas cada.

Muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se de seus concorrentes. A diferenciação possibilita vantagem da empresa sobre a concorrência, trazendo com isso, lucro e satisfação dos clientes (MARCONDES; BERNARDES, 1997).

Quando indagados sobre as principais dificuldades encontradas durante o funcionamento da empresa (neste item os entrevistados podiam responder quantas respostas quisessem), obteve-se a falta de capital de giro e a carga tributária elevada com 86% de indicações cada, maus



pagadores com 48%, pouco conhecimento gerencial com 43% e falta de mão-de-obra qualificada com 33%.

A administração de capital de giro exige atenção não apenas sobre o fluxo de caixa, mas também sobre as contas a receber, estoque e contas a pagar. Uma empresa pode melhorar seu fluxo de caixa aumentando a rapidez do recebimento junto aos clientes, minimizando estoque e usando o maior tempo permitido para o pagamento dos seus funcionários.

Dolabela (2004, p. 60), caracteriza como uma peculiaridade da empresa nascente a capacidade limitada de obtenção de capital em bancos. No Brasil isso é dramático. Um dos grandes entraves é a exigência dos bancos de garantias reais para a obtenção de empréstimos. Normalmente o empreendedor emergente não tem bens imóveis a oferecer.

Corroborando com as respostas apresentadas pelos empreendedores aracatienses, (SEBRAE, 2004), aponta como prováveis causas da alta mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras a carga tributária elevada (68%); a falta de capital de giro (42%); a concorrência (32%); a falta de crédito bancário (19%); os problemas financeiros (19%); a falta de clientes (14%) e a carência de conhecimentos gerenciais (8%).

Das empresas aracatienses que solicitaram alvará de funcionamento em 2005, 90% são empresas com até 10 empregados, constituindo-se de microempresas, conforme classificação do SEBRAE.

Outro aspecto relevante é que apenas 57% das empresas assinam a carteira profissional de todos os seus funcionários. Sendo a carga tributária elevada a provável maior causa da mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras (SEBRAE, 2004), obrigando a 43% dos empreendedores aracatienses preferirem correr o risco de sofrer uma autuação do Ministério do Trabalho do que recolher todos os tributos trabalhistas.

Delineia-se, pois, o perfil do empresário formal de Aracati-CE, consubstanciando-se, conforme as formas apresentadas, as suas possíveis características, habilidades e atitudes empreendedoras, todas manifestadas num processo empreendedor caracterizado como empreendedorismo por oportunidade, porém não existe identificação pela busca da inovação com vistas à criação de negócios diferenciados, mas pelo suprimento das necessidades básicas de renda daquele que empreende, para que tenha condições de subsistência, mantendo a si e à sua família.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração deste artigo percebeu-se que o empreendedorismo é um campo de estudo que vem sendo desenvolvido desde o século XII e ganhando atenção de economistas, comportamentalistas e, atualmente, de todas as áreas de conhecimento.

A discussão que se desencadeia em todas as linhas de estudo, bem como em todas as profissões nos dias atuais é a importância da atividade empreendedora no negócio. No entanto, o que permite a presença da atividade empreendedora é o indivíduo com suas competências, habilidades e características pessoais, que em conjunto formam um perfil empreendedor.

Embora se tente delinear o perfil ideal de um empreendedor, ainda não se conseguiu chegar às exatas variáveis que a ele pertence, mas algumas delas já puderam ser identificadas por diversos estudiosos do ramo. Inúmeras pesquisas têm sido feitas com o intuito de estudar o perfil empreendedor.



Considerando a diversidade de fatores que interferem no cotidiano do empreendedor como atividade que executa (ramo que explora), época, região, etapas de funcionamento da empresa, entre outros, julga-se que o presente artigo certamente terá caráter inicial e limitado.

De acordo com os estudiosos consultados pode-se apreender que empreendedorismo é o processo de criar algo novo e assumir riscos e recompensas, sendo o empreendedor definido como o indivíduo que assume riscos e dá início a algo novo. O processo de empreender pode ser desencadeado pela necessidade de subsistência, caracterizando o empreendedorismo por necessidade, ou pela identificação de oportunidades de exploração de novos nichos de mercado, consubstanciando-se dessa forma o empreendedorismo por oportunidade.

Não se pode dizer que o perfil empreendedor é o fator condicionante da mortalidade de empresas, pois são inúmeras as variáveis internas e externas que influenciam na longevidade empresarial, entretanto, fica evidente que quanto mais características empreendedoras tiver o empresário maior é a sua possibilidade de sucesso.

Tendo em vista que o perfil empreendedor pode influenciar na mortalidade das empresas, este artigo abre caminhos para novas investigações. Uma delas diz respeito ao levantamento de todos os fatores que podem causar o fracasso de um empreendimento, inclusive o perfil empreendedor, e a análise de qual deles é o fator mais determinante, pois muitas pesquisas têm atribuído os motivos de fracasso empresarial a diversos fatores relacionados ao ambiente externo das empresas, entretanto, nenhuma delas atribui as causas da mortalidade à falta de características e habilidades empreendedoras do proprietário.

6. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- BARBOSA, A. P. L. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- DEGEN, R. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1989.
- DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 2004.
- _____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FARREL, L. C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FILIÓN, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- GERBER, M. **O Mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.
- IBGE. **Cidades@**: Aracati-CE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 12/06/2006.



- IBQP. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório global 2002. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/relatorioglobal2002.pdf>>. Acesso em 12/06/2006.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2002
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 1997
- MARCONDES, R. C; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.
- MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada**: técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1989.
- NUENO, Pedro. O dragão que respira fogo empreendedor. In: BYRLEI, S; MUZIKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- OLIVEIRA, M. A. (org.). **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. New York, Oxford University Press, 1954.
- SEBRAE. **Perfil do empreendedor**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 05/06/2006.
- _____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**: relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SOUZA, E. C. L. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Brasília, p. 28-41, 2001.
- TIMMONS, J.; SPINELLI, S. **New venture creation**: Entrepreneurship for the 21st Century, McGraw Hill, 1999
- WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 17-32, 1989.