

**Disponível em:**

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 15, n. 3, p. 1035-1064, set./dez. 2016

**RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS CENTRAIS  
EMPREENDEDORAS E O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE  
EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

*Relationship between the Enterprising Characteristics and the Business Creation Process: An  
Exploratory Study*

**José Elmar Feger**

E-mail: [elmar.josefeger@gmail.com](mailto:elmar.josefeger@gmail.com)

Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz; Mestre em Desenvolvimento Regional pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná; Pesquisador do GEPTA – Grupo de Estudos e Pesquisas de Tecnologia Aplicada.

**Raquel dos Santos Vieira**

E-mail: [raquelsantosufpr@gmail.com](mailto:raquelsantosufpr@gmail.com)

Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Paraná, Graduada em Gestão e Empreendedorismo pela Universidade Federal do Paraná.

**Marcelo Chemin**

E-mail: [marcelochemin@ufpr.br](mailto:marcelochemin@ufpr.br)

Doutor em Geografia pela Universidade Federal do Paraná; Bacharel em Turismo pela Universidade Estadual de Pontal Grossa; Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná.  
Endereço para contato: Rua XV de novembro, 1299, Centro, 80060-000, Curitiba, Paraná, Brasil.

Artigo recebido em 19 de setembro de 2015. Aceito em 16 de maio de 2016.

## Resumo

Nesta investigação considerou-se a relação entre comportamento empreendedor e iniciativas empresariais como relevante à melhor compreensão do empreendedorismo. O objetivo principal foi verificar se indivíduos que apresentam maiores características centrais empreendedoras possuem menores dificuldades no processo de criação de empreendimentos. A pesquisa se classifica como qualitativa e exploratória, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica sobre os temas e conceitos, seguida de um levantamento de dados empíricos com empreendedores fundadores de empresas de alimentos e bebidas de Pontal do Paraná, PR. Para identificar o perfil empreendedor dos proprietários fundadores dos referidos empreendimentos, foi adotado o questionário proposto por McClelland (1972 apud BARTEL, 2010). Para elucidar as dificuldades encontradas no processo de criação de tais empreendimentos, tomou-se por referência o modelo de Borges, Simard e Fillion (2005). Após a tabulação dos dados coletados em dezembro de 2014, verificou-se que o empresário com menor perfil empreendedor foi o que apresentou maiores dificuldades durante o processo de criação de empreendimentos. Esse fato, visto que os resultados ficaram muito similares entre os respondentes, não pode ser generalizado. Todavia, considerando-se a natureza exploratória deste estudo, a iniciativa se mostrou promissora ao revelar hipóteses que podem ser utilizadas como norte para outras investigações e, nesse sentido, com sua publicação, possibilitou instigar a curiosidade e o interesse de outros pesquisadores para a realização de futuras investigações científicas nessa área de estudo.

Palavras-chave: Características empreendedoras. Criação de empreendimentos. Empresas de alimentos e bebidas.

## Abstract

*The present paper contributes to the discussion about the importance to understand the relationship between entrepreneurial conduct and business initiatives. The main objective was to verify if individuals who have higher Entrepreneur Characteristics have less difficulties in the process of creating Enterprises. The present research is classified as qualitative and exploratory, basing upon a bibliographic research on topics and concepts relationated to this study, followed by a survey of empirical data with entrepreneurs owners of food and drink enterprises at Pontal do Paraná, PR. To identify the entrepreneurial profile of the founding owners of the enterprises, the questionnaire adopted was based on McClelland (1972 apud BARTEL, 2010). To elucidate the difficulties encountered in the process of creating the enterprises, it was taken as reference the model of Borges, Simard and Fillion (2005). After tabulating the data which was collected in December 2014, it was verified that the entrepreneur who had lower entrepreneurial profile had more difficulties during the process of creation of his enterprises. This fact, giving that the results were very similar among the respondents, cannot be generalized. However, considering the exploratory character of this study, the initiative was*

*promissory to reveal hypotheses which can be used as orientation to other researches, and in that sense, with its publication, helps to instigate curiosity and interest of other researchers to realize future scientific investigations in this area of study.*

*Keywords: Entrepreneurial characteristics. Enterprises creation. Food and drink enterprises.*

## 1 INTRODUÇÃO

Com a popularização do empreendedorismo no Brasil na década de 1990, houve aumento no interesse pelo tema nos setores empresarial, acadêmico e social. No setor empresarial, o empreendedorismo é tido como sinônimo de abertura de novos empreendimentos, principalmente privados, com finalidade de obtenção de lucro, utilizando-se inovações e criatividade para alcançar esse objetivo.

Observa-se, ainda, interesse crescente em estudar tanto o empreendedor, indivíduo responsável pela dinâmica e liderança de ações empreendedoras, quanto o campo comportamental do empreendedorismo, em que o foco está relacionado às características comportamentais comuns aos indivíduos empreendedores. Capacidade de inovação e criatividade são as principais características relacionadas ao empreendedor.

Segundo pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2013), na Região Sul do Brasil, a taxa de empreendedores em estágio inicial, com idade de 18 a 64 anos, apresentou um índice de 13,6% em 2013. Apesar de esse índice ser o menor entre as regiões brasileiras e estar abaixo do índice nacional (17,3%), bem como ser menor do que na edição anterior (15,3%) da mesma pesquisa, esse público requer atenção pela sua expressividade. Destaca-se que a região Sul possui uma população com idade no intervalo entre 18 e 64 anos de cerca de 18 milhões, de forma que esse percentual (13,6%) representa aproximadamente 2,5 milhões de indivíduos que possuem empreendimentos em estágio inicial (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013).

A mesma pesquisa aponta, ainda, que 78,2% dos empreendimentos iniciados na região Sul são categorizados como empreendimentos criados por oportunidade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013), ou seja, em que o empreendedor identifica uma necessidade ou nicho de mercado e se planeja para ocupar essa posição. Por terem sido planejados, tais empreendimentos apresentam maiores chances de sucesso se comparados aos empreendimentos criados por necessidade. Nessa última categoria enquadram-se indivíduos que possuem uma carência imediata de obter uma fonte de renda, e isso implica a redução do tempo de planejamento ou, até mesmo, a ausência de tal tipo de atuação anterior ao início das operações da empresa.

Vale ressaltar que o índice de empreendimentos criados por oportunidade alcançado pela região Sul foi o maior entre as regiões brasileiras, acima, também, do índice nacional (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2013).

Nesse contexto, toma-se como premissa para a presente investigação que quanto maior o perfil empreendedor apresentado por um indivíduo, maior sua tendência em iniciar um negócio próprio e menor a dificuldade enfrentada por ele nos períodos iniciais de implantação do empreendimento. A fim de elucidar tal discussão, fundamenta-se a pesquisa na teoria das características centrais empreendedoras, desenvolvida originalmente por McClelland em 1972, e na teoria do processo de criação de empreendimentos, elaborada por Borges, Simard e Fillion (2005).

Diante do exposto, a seguinte questão norteou o estudo: indivíduos que apresentam maiores Características Centrais Empreendedoras (CCEs) possuem menores dificuldades no processo de criação de um empreendimento?

Perante tal questão, por meio de casos ilustrativos, objetivou-se analisar a relação existente entre Características Centrais Empreendedoras (CCEs) apresentadas por indivíduos e dificuldades enfrentadas por eles no Processo de Criação de um Empreendimento. As unidades de análise corresponderam a fundadores de empresas de alimentos e bebidas localizadas no Município Balneário de Pontal do Paraná. Por se tratar de um estudo exploratório, cujo propósito foi ampliar o nível de conhecimento sobre o tema, optou-se por realizar a pesquisa com alguns empreendimentos, constituindo-se como caso ilustrativo, de forma a compreender as relações entre as características de comportamento empreendedor e as fases do processo de criação de empresas e, com base nisso, propor hipóteses que possam dar maior precisão à continuidade desta pesquisa, bem como orientar futuras investigações.

A fim de se alcançar o objetivo proposto para os casos ilustrativos, após levantamento teórico sobre o tema, foi necessário em primeiro momento identificar o perfil empreendedor dos proprietários e fundadores de empreendimentos de alimentos e bebidas, objetivo vencido mediante operacionalização do questionário proposto por David Clarence McClelland (1972 apud BARTEL, 2010). Em seguida, foram identificadas as dificuldades encontradas durante o processo de criação de empreendimentos por meio do modelo de Borges, Simard e Fillion (2005). Após a aplicação dos questionários, estes foram tabulados, e os dados, organizados em tabelas, como será melhor explicado na seção destinada à discussão da metodologia.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, incluindo esta, que se caracterizou como introdução. Na segunda seção é exposto o referencial teórico que serviu como embasamento para a presente pesquisa. Em seguida, na terceira seção, apre-

senta-se a metodologia com ênfase nos métodos e instrumentos de coleta de dados. Por fim, na quarta seção, apresentam-se os resultados obtidos para os casos ilustrativos, a partir da coleta de dados e as análises derivadas do conjunto da investigação.

## **2 EMPREENDEDORISMO, CARACTERÍSTICAS CENTRAIS EMPREENDEDORAS E PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS**

Conceituar empreendedorismo e empreender é uma tarefa complexa por se tratarem de paradigmas ainda não plenamente consolidados pelos diversos pesquisadores, em especial, pela ampla variedade de disciplinas que se ocupam da discussão do tema. A palavra empreendedorismo é uma livre tradução da palavra *entrepreneurship*, vocábulo de origem francesa, que contém as ideias de iniciativa e inovação (DOLABELA, 2008). Para o Global Entrepreneurship Monitor (2013, p. 5):

Entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. É importante destacar que o foco principal é o indivíduo empreendedor, mais do que o empreendimento em si.

Adota-se como conceito geral para este estudo o defendido por Hisrich e Peters (2004, p. 29), que assim se expressam:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

O conceito dos referidos autores destaca quatro aspectos básicos, independente da área de atuação do indivíduo. O primeiro refere-se ao processo de criação de algo novo e de valor para o empreendedor e para seu público-alvo. O segundo enfatiza a necessária dedicação de tempo e esforço para que o indivíduo alcance os objetivos almejados. O terceiro aborda os riscos incididos, que podem ser financeiros, psicológicos ou sociais, dependendo da área de atuação, os quais são inerentes a qualquer

atividade não plenamente dominada pelo empreendedor. O quarto e último aspecto é atribuído à recompensa de ser empreendedor, a qual está relacionada com independência e satisfação pessoal.

No presente estudo enfatiza-se mais o primeiro aspecto, referente ao processo de criação de empreendimentos, e o quarto aspecto, referente ao empreendedor, estudado em termos de características comportamentais. De maneira complementar, adotam-se, ainda, para este estudo as definições de Dolabela (2008, p. 24-25) para empreendedor e empreendedorismo empresarial, ou seja, o “[...] indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela” e o ato ou iniciativa de “[...] abrir empresas.”

Pesquisas recentes, como as elaboradas por Silva, Fonseca e Alberto (2015) e Santos Vieira, Santos e Rojo (2013), abordaram o indivíduo empreendedor, estudado principalmente em termos de suas características comportamentais. De outro modo, Greatti (2005) relacionou o perfil empreendedor à mortalidade empresarial ao comparar o perfil empreendedor de empreendedores de empresas ativas e o de empresas inativas no Município de Maringá, no Estado do Paraná.

Schmidt e Bohnenberger (2009) analisaram a relação de características comportamentais do empreendedor com o desempenho organizacional, focados na dimensão financeira. No estudo, constroem e validam um instrumento de medição do perfil empreendedor e observam a sua relação com o desempenho organizacional.

Oliveira et al. (2005) buscaram identificar os estilos gerenciais de dirigentes de pequenas empresas em cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional, considerando o trabalho do administrador e as abordagens do processo e dos papéis do administrador.

Campos e Duarte (2013), após análise da dimensão social do empreendedorismo, propuseram o empreendedor como um articulador de negócios, que idealiza um empreendimento e capta interessados em cooperar com sua realização. Os interessados contribuem com o empreendedor na modelagem do empreendimento, e, como resultado final, tem-se um negócio que é fruto de trabalho coletivo do empreendedor e de outros atores.

Seguindo essa mesma lógica, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) propuseram uma nova concepção do empreendedor, como articulador de redes, em que o indivíduo é caracterizado como agente de inovação e promotor de rupturas. Nessa concepção, o empreendedor traça conceitos inovadores e revolucionários, vinculando recursos considerados incompatíveis entre si. Conforme os referidos autores, essa concepção difere da concepção teórica atual que coloca o empreendedor como agente

que promove equilíbrio e que cria negócios possíveis unindo recursos dispersos e ocupando vazios no mercado.

Os métodos para se estudar o indivíduo empreendedor diferem. Cabe destaque à teoria proposta por McClelland sobre as características comportamentais empreendedoras, considerada uma teoria pioneira em contribuições nos estudos do tema.

As características necessárias a um empreendedor, segundo McClelland (1972 apud Feger et al., 2008; OLIVO, 2003; BARTEL, 2010), entre outros pesquisadores do tema, podem ser agrupadas em três conjuntos: Realização, Planejamento e Poder.

Quadro 1 – Conjuntos das Características Centrais Empreendedoras de McClelland (1972)

<b>Realização</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Poder</b>
Busca de oportunidades e iniciativas Persistência Correr riscos calculados Exigência de qualidade Comprometimento	Busca de informações Estabelecimento de metas Planejamento e monitoramento sistemático	Persuasão e rede de contatos Independência e autoconfiança

Fonte: adaptado de Olivo (2003) e Bartel (2010).

O conjunto da Realização refere-se à busca das pessoas por atividades desafiadoras e por fazerem as coisas acontecerem. Nesse conjunto, encontram-se cinco características comportamentais consideradas fundamentais ao empreendedor, a saber: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e comprometimento.

A característica *busca de oportunidades e iniciativa*, segundo McClelland (1972 apud GREATTI, 2005), envolve fazer as coisas antes de serem solicitadas, aproveitar oportunidades para iniciar um negócio e atuar para expandir o negócio. Identificar oportunidades consiste em aproveitar toda e qualquer ocasião para observar negócios. Já iniciativa é a capacidade de antecipação às situações, em que se pode agir de maneira oportuna e adequada diante da realidade.

*Persistência* pode ser definida como a capacidade de suportar as situações de insatisfação de necessidades profissionais ou pessoais, como imprevisibilidade, tolerância ao risco e instabilidade social e financeira, sem se comportar de maneira confusa, negativa ou derrotista. McClelland (1972 apud GREATTI, 2005) indica que ser persistente significa agir diante de um obstáculo significativo ou mudar de estratégia.

gia, buscando enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, assumindo a responsabilidade pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos (GREATTI, 2005).

*Correr riscos calculados* relaciona-se à capacidade de adaptação às mudanças contínuas e agilidade e rapidez, utilizando-se a inovação (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Já *exigência de qualidade e eficiência* consiste em fazer as coisas da melhor forma possível, seja em menos tempo, seja com menor custo, mas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência. Por fim, *comprometimento* implica fazer um esforço extraordinário para completar uma tarefa. Consiste em assumir as responsabilidades de um empreendimento (GREATTI, 2005).

O conjunto do Planejamento implica o conhecimento do que fazer e como fazer para nortear o negócio na direção correta. Nele estão presentes três características comportamentais: busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático.

*Busca de informações*, para McClelland, refere-se à dedicação pessoal do empreendedor para obter informações de clientes, concorrentes e fornecedores, bem como de novos processos e produtos. *Estabelecimento de metas* significa determinar metas de longo prazo, claras e específicas, e objetivos mensuráveis de curto prazo. *Planejamento e monitoramento sistemático* consiste na elaboração de um plano de negócios, considerado documento de identidade da empresa, por meio do qual o empreendedor é capaz de avaliar e monitorar seu negócio a partir de um acompanhamento sistemático (GREATTI, 2005).

Por fim, o terceiro conjunto – Poder – trata da capacidade dos indivíduos de conseguirem que as atividades ocorram como planejado, de promoverem mudanças necessárias e de conseguirem cooperação e ação. Compõe-se de duas características comportamentais imprescindíveis aos empreendedores: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

A característica *persuasão e rede de contatos* permite ao empreendedor influenciar ou persuadir outras pessoas a fim de alcançar os seus objetivos. O empreendedor busca aumentar sua rede de contatos, mantendo interação frequente com todos os membros, dada a imprevisibilidade de apoio de alguns deles, e busca aprender com as pessoas, seja por seus conhecimentos, seja por suas experiências (GREATTI, 2005).

*Independência e autoconfiança* corresponde à capacidade de se buscar autonomia em relação a normas e controles. Autoconfiança caracteriza-se como sentir-se seguro em relação a si mesmo e agir com firmeza e tranquilidade, ou seja, é a consciência do seu próprio valor (GREATTI, 2005).

Seguindo essa perspectiva teórica, quanto maior o número de características comportamentais empreendedoras um indivíduo apresentar, maior é a tendência de que esse indivíduo tome a decisão de empreender e, assim, constitua seu próprio negócio, iniciando o processo de criação de empreendimentos.

Para Borges, Simard e Fillion (2005, p. 137) o processo de criação de um empreendimento “[...] compreende o conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa.” Labrecque et al. (2005), após estudos sobre a criação de empreendimentos, propuseram um modelo para estudar o Processo de Criação de Empreendimentos (*Venture Creation Processes*).

Originalmente, esse Modelo teve sua primeira aplicação em um estudo sobre os empreendimentos do Quebec, no Canadá, realizado entre 2004 e 2005 por Borges, Simard e Fillion (2005). O modelo do Processo de Criação de Empreendimentos de Labrecque, et al. (2005),<sup>1</sup> organizado no Quadro 2, é dividido em quatro estágios: Iniciação, Preparação, Lançamento e Consolidação.

Quadro 2 – Estágios e atividades do processo de criação de um empreendimento – Modelo de Labrecque et al. (2005)

Estágio	Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
Atividades	Identificação da oportunidade de negócio Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio Decisão de criar o empreendimento	Elaboração do Plano de Negócios Conclusão da Pesquisa de marketing Captação de recursos Criação do time empresarial (parceiros) Registro da marca ou patente	Trâmites legais; Dedicação integral ao empreendimento Organização de instalações e equipamentos Desenvolvimentos dos primeiros produtos de serviços Contratação de funcionários Primeiras vendas.	Atividades de promoção e marketing Vendas Alcance do ponto de equilíbrio Planejamento formal; Gestão.

Fonte: adaptado e traduzido pelos autores com base em Borges, Simard e Fillion (2005), os quais utilizaram como suporte Vesper (1990), Reynolds e Miller (1992), Carter, Gartner e Reynolds (1996), Kadji-Youaleu e Fillion (1996), Reynolds e White (1997), Reynolds (2000); Delmar e Shane (2002), Gasse, Diochon e Menzies (2002a, 2002b, 2003, 2004), Gelderen, Bosma e Thurik (2001), Shook, Priem e McGee (2003).

No primeiro estágio – Iniciação – busca-se evidenciar a identificação da oportunidade de negócio, a reflexão e o desenvolvimento da ideia do negócio e a de-

cisão de criar o negócio pelos empreendedores. No estágio Preparação encontram-se a elaboração do plano de negócios, a conclusão da pesquisa de *marketing*, a captação de recursos, a criação do time empresarial (parceiros) e o registro da marca ou patente. No terceiro estágio, Lançamento, são evidenciados os trâmites legais, a dedicação integral ou parcial dos empreendedores ao empreendimento, a organização de instalações e equipamentos, o desenvolvimento dos primeiros produtos e serviços, a contratação de funcionários e as primeiras vendas. Por fim, no quarto e último estágio, Consolidação, estão situadas as atividades de promoção e *marketing*, as vendas, o alcance do ponto de equilíbrio do fluxo de caixa, o planejamento formal e a gestão do empreendimento.

Há estudos realizados em que se busca analisar a criação de empreendimentos com diferentes enfoques a fim de contribuir com o tema. Onozato e Teixeira (2006) buscaram, a partir da teoria do Processo de Criação de Empreendimentos de Borges, Simard e Filion (2005), analisar o processo de criação de um empreendimento social da cidade de Curitiba, PR. De outro modo, Teixeira (2012) analisou o processo de criação de negócios, identificando os quatro estágios do modelo teórico de Borges, Simard e Filion (2005) em quatro agências de viagens de Curitiba.

Já Pereira e Bera (2009) realizaram um estudo no Departamento de Engenharia Química da Universidade Estadual de Maringá, objetivando verificar o potencial de criação de empreendimentos de base tecnológica com os conhecimentos gerados em projetos de pesquisa, desenvolvidos pelos cursos de mestrado e doutorado. Rocha e Gimenez (2009) analisaram o Programa de Extensão Tecnológica Empresarial, que consiste em uma política pública de incentivo à criação de empreendimentos no Estado do Paraná.

Não foi identificada quantidade significativa de estudos que relacionam o comportamento empreendedor com a implantação de empresas, aspecto que a presente pesquisa pretende avançar na discussão.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

No que se refere à abordagem, a presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois, segundo Creswell (2010), Godoy (1995) e Minayo (2004), pesquisas com tal abordagem tratam-se de um meio utilizado para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos de indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Quando não se pretende identificar e quantificar os fenômenos, mas analisar as re-

lações entre eles, caso desta pesquisa, a opção por abordagem qualitativa é a mais adequada.

Como de praxe, pesquisas científicas procuram explicitar o seu posicionamento quanto ao estágio de desenvolvimento teórico, cujo foco pode estar na construção ou testagem de teorias, bem como quanto ao propósito da teoria, a qual pode ser descritiva, preditiva ou explicativa (SNOW; TOMAS, 1994). O primeiro aspecto se refere ao aprofundamento dos conceitos utilizados para o estudo, por meio da estruturação e explicitação do corpo teórico, no caso desta pesquisa, por meio da testagem de instrumentos ou métodos de pesquisa para relacionar as características empreendedoras e o processo de criação de empresas. No segundo aspecto, a contribuição teórica da pesquisa está direcionada à compreensão de fenômenos mediante identificação de conceitos e constructos (GIL, 2002). Por intermédio desse processo, o interesse do pesquisador está em descobrir e observar fenômenos, com a finalidade de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, para elucidar a sua natureza, composição e processos que o constituem (RUDIO, 1986 apud REBELO, 2004). Nesse sentido, a opção pelo método qualitativo também se justifica porque a pretensão é compreender e explicar a relação entre as características de comportamento empreendedor e o processo de criação de empresas, e não a frequência deste (GODOY, 1995).

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa se enquadra em exploratória, visto que se pretendeu abordar um tema não totalmente dominado pelo pesquisador, com o fim de aprofundar conhecimentos para que estes futuramente possam orientar pesquisas de cunho quantitativo (GIL, 2002). Em um primeiro momento, fez-se necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica para embasar cientificamente os temas estudados, para que na sequência pudesse ser realizado um estudo empírico com um caso ilustrativo.

Por se tratar de um estudo exploratório, cujo propósito foi, por meio de casos ilustrativos, compreender a relação entre comportamento empreendedor e dificuldades na criação de negócios, entendeu-se não exigir cálculos de amostra, seguindo-se o que preconiza a estatística (GODOY, 1995).

Quanto à amostragem, consideraram-se, inclusive, os argumentos de Minayo (2004), a qual alega que em uma pesquisa qualitativa a sua representatividade não se baseia no critério numérico, mas na identificação dos agentes sociais que possuem vinculação com o problema investigado. Nesse caso, segundo a referida autora, uma amostragem profícua é aquela que abrange a totalidade do problema e suas múltiplas dimensões. Diante do exposto, tomaram-se como unidades de análise quatro empreendedores e seus respectivos empreendimentos, selecionados por acessibilidade

dos pesquisadores, a fim de se verificar a relação entre comportamentos empreendedores e dificuldades ao implantar seus negócios.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados dois questionários: o primeiro, de David Clarence McClelland (1972 apud BARTEL, 2010), para identificar o perfil empreendedor dos proprietários dos referidos empreendimentos. Esse questionário é composto por 55 afirmações relacionadas às 10 características comportamentais empreendedoras que compõem os conjuntos de Realização, Planejamento e Poder (MCCLELLAND, 1972 apud BARTEL, 2010). Cada uma das afirmações podia ser respondida a partir de uma escala que varia de 1 a 5, sendo: 1=nunca; 2 = raras vezes; 3 = algumas vezes; 4 = usualmente e 5 = sempre. Os respondentes foram instruídos a escolher a variante de resposta que melhor os descreve. Há, ainda, um conjunto de afirmações que visa identificar o quanto o respondente pode ter se valorizado, buscando apresentar uma imagem favorável de suas características comportamentais empreendedoras no teste. Caso isso acontecesse, poderia ser aplicado um fator de correção às características comportamentais, possibilitando, assim, a obtenção de resultados o mais próximo possível da realidade.

Após a atribuição das pontuações pelos respondentes, os resultados foram transferidos para uma folha para se calcular a pontuação de cada uma das características comportamentais (busca de oportunidades e iniciativas; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança) e, também, de cada um dos conjuntos de características (realização, planejamento e poder).

A pontuação máxima a ser alcançada em cada característica comportamental é de 25 pontos. Conforme Paletta (2001 apud FEGGER et al., 2008), não existe uma pontuação ideal, mas pode-se indicar em quais características os respondentes devem ou não realizar melhorias a partir de capacitações e treinamentos. O questionário referente às Características Centrais Empreendedoras foi respondido diretamente pelos empreendedores participantes após as orientações dos pesquisadores.

O segundo questionário aplicado teve como objetivo identificar as dificuldades encontradas durante o Processo de Criação de Empreendimentos das mesmas empresas, conforme já referido. O questionário utilizado foi o de Borges, Simard e Fillion (2010), elaborado baseando-se nos modelos de Borges, Simard e Fillion (2005) e de Labrecque, et al. (2005). Esse questionário era composto por afirmações relacionadas às possíveis dificuldades de cada um dos estágios de criação de empreendimentos, em

que os respondentes selecionavam para cada dificuldade uma pontuação de 1 a 5, sendo: 1 = muito difícil, 2 = difícil, 3 = nem fácil nem difícil, 4 = fácil e 5 = muito fácil.

O segundo questionário, assim como o primeiro, foi respondido diretamente pelos participantes, mas nessa etapa houve a necessidade do acompanhamento para esclarecer aos respondentes sobre cada um dos estágios do Processo de Criação de Empreendimentos, visto que é importante destacar que se trata de um processo dinâmico único em cada caso (REINOLDS; MILLER, 1992; BRUVAT; JULIEN, 2001; DELMAR; SHANE, 2002 apud BORGES, SIMARD; FILION, 2005), e que as atividades de cada estágio do processo nem sempre ocorrem na ordem indicada.

No questionário das dificuldades do processo de criação, quanto menor a pontuação obtida pelos entrevistados em cada etapa, maiores as dificuldades enfrentadas. As pontuações máximas e mínimas possíveis de serem obtidas variam em cada um dos quatro estágios do processo de criação. No primeiro estágio – iniciação – a pontuação mínima é de 11, e a máxima de 55. No segundo estágio – preparação – pode-se obter como pontuação mínima 13, e máxima, 65. No terceiro estágio – lançamento – pode-se obter pontuação mínima de 15, e máxima, de 75, e no quarto e último estágio – consolidação – pontuação mínima de 16 e máxima de 80 podem ser obtidas.

Por fim, no questionário sobre as dificuldades encontradas no processo de criação de seus empreendimentos, os respondentes foram convidados a indicar qual dos quatro estágios do processo de criação foi o mais difícil, solicitando-se uma justificativa para a resposta.

Adicionalmente, foram levantadas informações sociais e econômicas sobre os empreendedores e algumas características gerais dos empreendimentos, para caracterização destes.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente em cada um dos empreendimentos de Pontal do Paraná participantes da investigação e operacionalizadas em dezembro de 2014.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

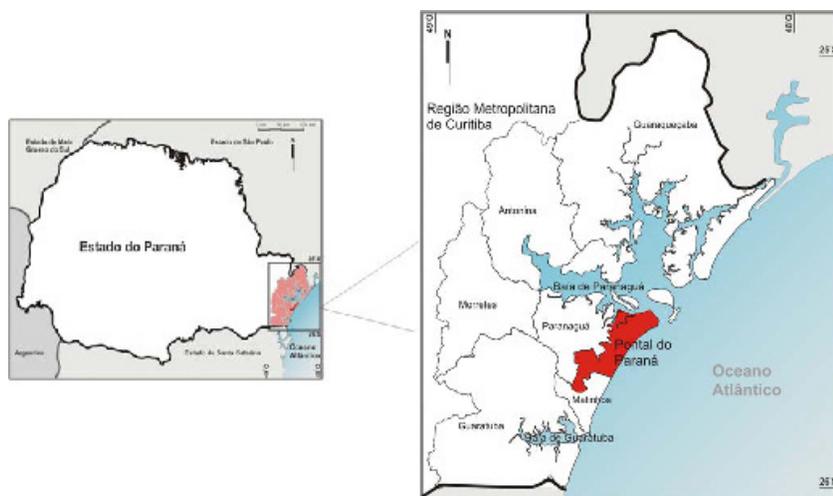
Nesta seção são apresentados os dados do caso ilustrativo obtidos a partir da coleta realizada, bem como suas análises e reflexões. Para facilitar a compreensão dos resultados, os dados estão apresentados em tabelas.

Primeiramente, é necessário apresentar, mesmo que brevemente, o município que sediou as pesquisas de campo deste estudo ilustrativo. O Município Balneário de Pontal do Paraná está localizado no litoral do Estado do Paraná (Mapa 1) e faz parte

da região Turística do Litoral do Paraná, com mais seis municípios (Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Morretes e Paranaguá).

A localização costeira favorece, no Município de Pontal do Paraná, o segmento turístico de sol e praia. A economia, desse modo, é ligada ao turismo, com rede de serviços estabelecida em empreendimentos nos ramos de hospedagem, alimentação e entretenimento. O Município possui uma área de 199,870 km<sup>2</sup> e população de 23.816 habitantes (IBGE, 2014). Pontal do Paraná é fruto do desmembramento do Município de Paranaguá ocorrido em 1995 (IBGE, 2015), sendo, assim, o município mais jovem do litoral do Paraná.

Mapa 1 – Localização do Município de Pontal do Paraná



Fonte: Paranacidade (2002 apud SAMPAIO, 2006)

Os quatro empreendedores e empreendimentos-alvo da pesquisa são citados como E-1, E-2, E-3 e E-4; correspondem a proprietários e fundadores dos empreendimentos pizzaria, restaurante de frutos do mar, distribuidora de bebidas e restaurante buffet, respectivamente. Dos quatro participantes, três são do sexo masculino e um, do sexo feminino. Suas idades variam de 39 a 62 anos. Três dos entrevistados são casados e um é divorciado. Apenas um dos empreendedores é nascido no litoral, os demais são de outros municípios do Paraná, mas residem há pelo menos 10 anos em Pontal do Paraná. Quanto à escolaridade, três dos entrevistados possuem formação superior, e um, ensino médio. O perfil geral dos participantes pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3 – Perfil dos empreendedores entrevistados

E	Gênero	Local de nascimento	Tempo de residência no Município (anos)	Idade (anos)	Estado civil	N. filhos	Escolaridade
E-1	Masculino	Curitiba	13	46 anos	Casado	1	Superior completo
E-2	Masculino	Londrina	30	62 anos	Casado	3	Superior completo
E-3	Masculino	Curitiba	10	39 anos	Casado	3	Superior completo
E-4	Feminino	Paranaguá	50	56 anos	Divorciada	2	Ensino médio completo

Fonte: os autores.

Em relação às experiências profissionais anteriores à constituição do empreendimento e às atividades desenvolvidas, as respostas foram: E-1: trabalhou como comerciante e também foi sócio-proprietário de um bar; E-2: foi gerente de um restaurante; E-3: trabalhou como representante comercial de empresa alimentícia; e E-4: atuou como atendente e chapeira em lanchonete. Quando questionados sobre os motivos que os levaram a sair do emprego anterior, dois mencionaram mudança de cidade, um afirmou que o salário era muito baixo, e um não respondeu à questão.

Os empreendimentos estudados foram constituídos nos anos 1999 (E-1), 1986 (E-2), 2004 (E-3) e 1998 (E-4), com tempo de atuação de 15, 28, dez e 16 anos, possuindo à época da pesquisa 9, 10, 2 e 5 funcionários, respectivamente. Os produtos comercializados são: E-1: pizzas e lanches; E-2: petiscos e frutos do mar; E-3: bebidas em geral e entregas de bebidas em domicílio; e E-4: *buffet* e marmitex de comida caseira.

#### 4.1 AS CARACTERÍSTICAS CENTRAIS EMPREENDEDORAS

Na Tabela 1 são apresentadas as pontuações dos empreendedores obtidas por características comportamentais e por conjunto de características comportamentais.

Tabela 1 – Características Centrais Empreendedoras – por conjuntos e características

Conjunto	Característica comportamental	E-1	E-2	E-3	E-4
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	18	17	19	16
	Persistência	17	16	19	15
	Correr riscos calculados	14	15	17	16
	Exigência de qualidade	22	22	19	20
	Comprometimento	19	19	18	19
	Total conjunto Realização	90	89	92	86
Planejamento	Busca de informações	19	19	17	17
	Estabelecimento de metas	21	23	20	19
	Planejamento e monitoramento sistemático	17	17	16	15
	Total conjunto Planejamento	57	59	53	51
Poder	Persuasão e rede de contatos	19	18	14	17
	Independência e autoconfiança	22	22	20	21
	Total Conjunto Poder	41	40	34	38
Total		188	188	179	175

Fonte: os autores.

Os empreendedores 1 e 2 tiveram a mesma pontuação, totalizando 188 pontos. O empreendedor 3 totalizou 179 pontos, e a pontuação mais baixa foi a do empreendedor 4, de 175 pontos. As pontuações mais altas foram obtidas nas características: exigência de qualidade, estabelecimento de metas e independência e autoconfiança.

Verifica-se que, quanto aos conjuntos de características comportamentais, o empreendedor 1 destacou-se no conjunto de Poder, obtendo a pontuação mais alta entre os pesquisados (41 pontos). O empreendedor 2, por sua vez, destacou-se no conjunto de Planejamento (59 pontos), e o empreendedor 3 teve destaque no grupo de Realização (92 pontos).

Cabe mencionar que apesar do destaque dos empreendedores em determinados conjuntos de características comportamentais, as pontuações dos demais empreendedores foram próximas, não apresentando diferenças expressivas entre os perfis dos empreendedores pesquisados.

Em termos de referência, adotando-se o procedimento de escalonar a classificação dos empreendedores quanto à pontuação<sup>2</sup> obtida (URIARTE, 2000 apud FEGGER et al., 2008), observa-se que os respondentes obtiveram um percentual entre

70% e 75% de uma pontuação total possível de 250 pontos, indicando que estariam classificados como empreendedores padrão, havendo necessidade de aprimorar seu comportamento em aspectos que apresentam menores pontuações.

## 4.2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

### 4.2.1 Estágio 1: Iniciação

As pontuações obtidas referentes às dificuldades encontradas no primeiro estágio, da iniciação, são apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 – Dificuldades no estágio de iniciação

Dificuldade relacionada	E-1	E-2	E-3	E-4
Encontrar boas oportunidades de negócio	3	4	4	2
Avaliar o potencial do projeto de negócio	2	3	4	2
Encontrar informações sobre o produto ou serviço	4	4	4	4
Encontrar pessoas de apoio	2	2	2	1
Conhecer minhas capacidades empreendedoras	2	2	1	1
Avaliar minha capacidade de desenvolver o negócio	2	2	1	1
Informar-me sobre o setor de atividades	4	4	4	4
Compreender a constituição legal de uma empresa	3	3	4	4
Conhecer as fontes de financiamento	2	3	3	3
Correr riscos	1	1	1	1
Convencer as pessoas próximas de meu projeto	3	4	4	2
Total	28	32	32	25

Fonte: os autores.

O entrevistado que teve a menor pontuação no primeiro estágio foi o empreendedor 4 (25 pontos), sendo considerado o que apresentou maiores dificuldades no estágio de iniciação do processo de criação de empreendimentos. O empreendedor 1 somou 28 pontos, sendo o segundo empreendedor a apresentar maiores dificuldades. Os empreendedores 2 e 3 somaram 32 pontos cada um e foram considerados, na etapa de iniciação, os que apresentaram menores dificuldades.

A maior dificuldade apontada no estágio de iniciação comum entre os quatro empreendedores, é correr riscos, visto que todos os empreendedores participantes responderam como sendo  *muito difícil*  (1). Os fatores nos quais os empreendedores participantes apontaram menores dificuldades nesse primeiro estágio foram:  *encontrar*

*informações sobre o produto ou serviço e informar-me sobre o setor de atividades.* As respostas obtidas podem ser justificadas pelo fato de os empreendedores terem iniciado seus empreendimentos em áreas já conhecidas por eles.

#### 4.2.2 Estágio 2: Preparação

No estágio de Preparação, segundo do processo de criação de empreendimentos, E1 e E2 foram os empreendedores que apresentaram mais dificuldades, obtendo 29 pontos cada. O empreendedor 4 somou 31 pontos, e o empreendedor 3 somou 34 pontos, sendo este último considerado, nesta pesquisa, como o empreendedor que apresentou menores dificuldades, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Dificuldades no estágio de Preparação

<b>Dificuldade relacionada</b>	<b>E-1</b>	<b>E-2</b>	<b>E-3</b>	<b>E-4</b>
Compreender o mercado	2	2	2	2
Definir o produto/serviço	4	3	4	4
Elaborar o plano de marketing	2	3	3	3
Elaborar o plano financeiro	1	1	1	1
Conceber o sistema organizacional	2	2	2	2
Elaborar o plano de recursos humanos	1	1	2	1
Manter a motivação para o projeto	2	2	4	2
Encontrar tempo para fazer tudo que é necessário	2	2	2	2
Discutir com os contatos de apoio	3	3	3	3
Negociar o financiamento	3	3	3	4
Estabelecer um sistema contábil	2	2	2	1
Encontrar os parceiros financeiros	1	2	3	3
Encontrar sócios	4	3	3	3
Total	29	29	34	31

Fonte: os autores.

A maior dificuldade apontada no estágio de Preparação, comum entre os quatro empreendedores, é elaborar o plano financeiro, visto que todos responderam como *muito difícil* (1). Esse resultado pode ser justificado pela ausência de experiências anteriores na área de planejamento financeiro.

### 4.2.3 Estágio 3: Lançamento

Conforme demonstrado na Tabela 4, o empreendedor 1 foi o que apresentou maiores dificuldades no processo de criação de empreendimentos no estágio de Lançamento, com uma pontuação total de 28 pontos. O empreendedor 4 obteve 30 pontos, o empreendedor 2, 36 pontos, e o empreendedor 3 somou 38 pontos. Este revelou-se como o que apresentou menores dificuldades neste estágio.

Tabela 4 – Dificuldades no estágio de Lançamento

Dificuldade relacionada	E-1	E-2	E-3	E-4
Adquirir os conhecimentos para conduzir bem o projeto	2	2	2	2
Contratar funcionários	2	2	1	1
Ter acesso às tecnologias	2	3	3	2
Registrar legalmente a empresa e preencher os formulários legais	2	3	3	2
Manter a motivação	1	2	3	1
Conciliar o tempo com as outras atividades	1	2	2	2
A quantidade insuficiente de recursos disponíveis	2	2	2	2
A relação entre os sócios	2	3	3	3
O acesso e a venda aos clientes	3	3	3	4
O desenvolvimento do primeiro produto ou serviço	3	3	3	3
O acesso aos fornecedores	2	3	3	2
A organização das instalações e equipamentos	2	2	4	2
O excesso de custos	1	2	2	1
Negociar com o banco	2	3	3	2
Gerir o pessoal	1	1	1	1
Total	28	36	38	30

Fonte: os autores.

A maior dificuldade apontada no estágio de Lançamento, comum entre os quatro empreendedores, está relacionada a gerir o pessoal, visto que todos responderam como sendo  *muito difícil*  (1). Essa dificuldade já foi indicada no estágio de Preparação, quando a maioria dos respondentes (três) atribuiu uma pontuação baixa (1) para o quesito elaborar o plano de recursos humanos.

#### 4.2.4 Estágio 4: Consolidação

No quarto estágio, E2, com um total de 35 pontos, foi considerado o empreendedor que apresentou maiores dificuldades no processo de criação de empreendimentos. E3 e E4 somaram 38 e 37 pontos, respectivamente. O empreendedor que apresentou menores dificuldades no estágio de Consolidação foi o E1, com 40 pontos. As pontuações obtidas estão sistematizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Dificuldades no estágio de Consolidação

Dificuldade relacionada	E-1	E-2	E-3	E-4
Obter o financiamento para manter ou fazer crescer as operações	3	3	2	3
Contratação e gestão de recursos humanos	1	1	2	2
Alcançar o ponto de equilíbrio	2	1	2	2
Vender o primeiro produto ou serviço	4	2	3	3
Realizar as atividades de venda ou marketing	4	3	3	3
O acesso às tecnologias	3	3	3	3
Manter a motivação	2	1	2	2
A relação entre os sócios	3	3	3	2
A relação com os parceiros financeiros	3	2	3	2
O acesso aos clientes	4	3	3	3
O acesso aos fornecedores	2	2	3	2
Planejar as operações	2	2	2	3
Conciliar o tempo com as outras atividades	1	1	1	1
Ao excesso de custos	1	2	1	2
A concorrência	3	3	2	2
Adquirir os conhecimentos para conduzir a empresa	2	3	3	2
Total	40	35	38	37

Fonte: os autores.

Neste estágio, a maior dificuldade, comum entre os quatro empreendedores, relaciona-se à conciliação do tempo no empreendimento com outras atividades, visto que todos responderam como sendo  *muito difícil*  (1).

Na última questão referente ao processo de criação de empreendimentos, os entrevistados foram solicitados a indicar qual dos quatro estágios, em suas opiniões, havia sido o mais difícil no processo de criação. A resposta foi unânime para o quarto estágio, Consolidação. As justificativas apontadas foram: constante investimento necessário, conseguir funcionários qualificados, sazonalidade do litoral e burocracia; todos os empreendedores mencionaram em suas justificativas os altos custos.

Da mesma forma que no caso das Características Comportamentais, as diferenças de pontuações apresentam variações sutis entre os quatro respondentes.

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS CENTRAIS EMPREENDEDORAS *VERSUS* PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS

Para comunicar a sistematização de dados obtidos e as análises derivadas da investigação, conforme o objetivo do caso ilustrativo, foi elaborada a Tabela 6, com demonstração das pontuações obtidas por cada um dos empreendedores nas Características Comportamentais e no Processo de Criação de Empreendimentos.

Tabela 6 – Características Centrais Empreendedoras *versus* Processo de Criação de Empreendimentos

		E-1	E-2	E-3	E-4
CCE's	Realização	90	89	92	86
	Planejamento	57	59	53	51
	Poder	41	40	34	38
	Total	188	188	179	175
Processo de Criação	1 - Iniciação	28	32	32	25
	2 - Preparação	29	29	34	31
	3 - Lançamento	28	36	38	30
	4 - Consolidação	40	35	38	37
	Total	125	132	142	123

Fonte: os autores.

O empreendedor que apresentou menor pontuação nas características de comportamento empreendedor (175 pontos) foi também o empreendedor que apresentou maiores dificuldades no processo de criação de empreendimentos. Com um total de 123 pontos, o empreendedor 4 obteve a menor pontuação na soma dos quatro estágios do processo de criação de empreendimentos entre os quatro empreendedores que participaram do estudo.

Os empreendedores 1 e 2, que obtiveram as maiores pontuações nas características centrais empreendedoras (188 pontos cada um), obtiveram pontuações de 125 e 132 pontos, respectivamente, no processo de criação de empreendimentos, sendo consideradas as pontuações medianas obtidas.

Logo, o empreendedor que obteve pontuação considerada mediana na soma das características de comportamento empreendedor (179 pontos) foi o que obteve a maior pontuação no processo de criação de empreendimentos (142 pontos), repre-

sentando o empreendedor que obteve menores dificuldades no processo de criação de empreendimentos.

Ressalte-se que, segundo o critério de classificação pelo percentual de atingimento dos pontos, todos os respondentes enquadram-se como *padrão* em comportamento empreendedor. Além disso, as diferenças de pontos entre um e outro respondente não são significativas.

Todavia, olhando-se com mais cuidado os dados, segregando-os em suas dimensões, podem-se observar algumas peculiaridades. E-4 apresenta pontuações em torno de 17 pontos no conjunto de realização (Tabela 1) e pontuações baixas em todos os quesitos relacionados com o estágio de Iniciação. Verifica-se que praticamente todas as ações exigidas do empreendedor nessa fase correspondem a alguns comportamentos do conjunto de Realização. Das 11 assertivas propostas na Tabela 2, cinco delas (encontrar boas oportunidades de negócio, encontrar pessoas de apoio, avaliar o potencial do projeto de negócio, avaliar minha capacidade de desenvolver o negócio, e correr riscos) possuem relação com a busca de oportunidades e iniciativa e correr riscos calculados.

Um segundo grupo de assertivas tem relação com o conjunto de Planejamento e trata de encontrar informações sobre o produto, sobre o setor, legalização, fontes de financiamento, especialmente, exigindo o comportamento *busca de informações*. Na sequência, aparecem *conhecer minhas capacidades empreendedoras* e *convencer as pessoas próximas sobre o projeto*, relacionando-se com as características empreendedoras autoconfiança e persuasão.

Nesse caso, comparando-se os dados da Tabela 1 com os da Tabela 2, verifica-se que o E-4 possui pontuação mais baixa em todos os quesitos. Destaque-se que a pontuação da característica de comportamento empreendedor *correr riscos calculados* foi a que teve menor pontuação para os quatro casos analisados. Diante disso, é possível estabelecer por hipótese que as características de comportamento empreendedor que se destacam como de maior importância no estágio de Iniciação são: busca de oportunidades e iniciativa, capacidade de correr riscos calculados e busca de informações.

Uma outra questão que pode diminuir as dificuldades é a atuação anterior em negócio similar. Observe-se que todos os empreendedores atuaram em negócios similares, fazendo com que a menor dificuldade encontrada fosse justamente no quesito *encontrar informações sobre produto ou serviço*. Além disso, todos atuaram em áreas de gestão, exceto E-4, que atuou como atendente e chapeira em lanchonete, portanto,

teria menos experiência em gestão e, portanto, tenderia a apresentar maior dificuldade para efetuar a etapa de Iniciação.

Já no que diz respeito ao estágio de Preparação, as características de comportamento mais exigidas correspondem à de planejamento e monitoramento; seis de 13 assertivas estão relacionadas com esse comportamento, quais sejam: definir o produto ou *serviço*, elaborar plano de marketing, elaborar plano financeiro, conceber o sistema organizacional, elaborar plano de recursos humanos, encontrar tempo para fazer tudo o que é necessário e estabelecer um sistema contábil.

A outra característica mais marcante nesse estágio consiste na manutenção de redes de contato e persuasão, visto que quatro assertivas têm relação com esse comportamento; além disso, o empreendedor não pode perder a motivação que tem relação com a independência e autoconfiança e com a busca de informação (compreender o mercado). Com base nessas constatações, pode-se estabelecer como hipótese de que as características de comportamento empreendedor mais exigidas no estágio de Preparação do empreendimento consistem nas características de planejamento e monitoramento sistemático e de manutenção de redes de contatos e persuasão.

Nota-se que nessa fase definir o produto ou serviço foi a dificuldade menos sentida pelos empreendedores, o que pode corroborar a hipótese de a atuação em negócios similares ter influência, especialmente na área de mercado, visto que as outras duas situações com menor dificuldade foram discutir com os contatos de apoio, negociar financiamento e elaborar plano de marketing, conforme pode ser observado na Tabela 3.

No que se refere ao estágio de Lançamento, parece que as características de comportamento de Poder passam a assumir maior importância, visto que nove de 15 assertivas estão relacionadas a esse conjunto, especialmente Persuasão e Redes de contatos: contratar funcionários, ter acesso à tecnologia, a relação entre os sócios, o acesso aos clientes e venda a eles, o desenvolvimento do primeiro produto, o acesso aos fornecedores, negociar com bancos e gerir o pessoal.

Os outros comportamentos exigidos nesse estágio dizem respeito a manter a motivação (autoconfiança), adquirir conhecimentos para conduzir o projeto (busca de informações) e planejamento e monitoramento sistemáticos. Nesse caso, pode-se cunhar a hipótese de que na etapa de Lançamento os comportamentos mais exigidos do empreendedor dizem respeito à persuasão e manutenção de redes de contatos e planejamento e monitoramento sistemáticos. Nota-se, novamente, que as menores dificuldades enfrentadas pelos empreendedores pesquisados dizem respeito a ter acesso às tecnologias, relações entre os sócios, acesso e venda aos clientes, desenvolvimento

do primeiro produto e acesso aos fornecedores. Da mesma forma, nesse caso pode ter relação com a experiência anterior dos entrevistados (Tabela 4).

Já no estágio de Consolidação aparecem as necessidades de comportamento empreendedor relacionadas com o conjunto de realização, o estabelecimento de metas, principalmente, e a manutenção das redes de contatos. Embora apareçam também necessidades de autoconfiança, de planejamento e monitoramento e de busca de informações, as maiores exigências do empreendedor estão relacionadas com: obter financiamento, contratar pessoas, alcançar o ponto de equilíbrio, vender o primeiro produto ou serviço e realizar as atividades de marketing. Dessa forma, pode-se estabelecer a hipótese de que na fase de Consolidação, as características de comportamento empreendedor mais exigidas dos criadores de empresas são as de estabelecimento de metas, comprometimento e persistência. Também nesse caso percebem-se menos dificuldades dos empreendedores com: vender o primeiro serviço, realizar as atividades de marketing, acesso às tecnologias, relação entre sócios, relação com parceiros financeiros e acesso aos clientes, o que pode reforçar a hipótese de que esses aspectos se constituem em menores dificuldades em razão da experiência anterior dos entrevistados (Tabela 5).

Observando-se os dados colhidos, pode-se inferir, de maneira geral, que apesar de o empreendedor 4 ter apresentado menor pontuação nas características de comportamento empreendedor e maiores dificuldades no processo de criação de empreendimento, não se pode aceitar como uma tendência, em razão do tamanho da amostra.

Todavia, por ser exploratória, a pesquisa aqui empreendida não permite inferências quanto à relação entre os comportamentos empreendedores e as etapas de criação de empresas. No entanto, foi possível traçar hipóteses quanto aos comportamentos mais importantes em cada fase da implantação da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi definida a partir da seguinte questão: indivíduos que apresentam maiores Características Centrais Empreendedoras (CCEs) possuem menores dificuldades no processo de criação de um empreendimento? Para responder essa pergunta, primeiramente foi realizado um estudo teórico sobre o tema, e, em seguida, desenvolveu-se uma etapa empírica baseada em caso ilustrativo, com a finalidade de testar empiricamente se tal problemática é de fato consistente.

Os participantes da pesquisa de campo correspondem a proprietários e fundadores dos empreendimentos: pizzaria, restaurante de frutos do mar, distribuidora de

bebidas e restaurante buffet. Tais empreendedores possuíam experiências no ramo da alimentação e na área comercial antes de iniciarem seus negócios. Os quatro empreendimentos estão situados no Município Balneário de Pontal do Paraná, destino turístico de sol e praia, localizado no litoral do Estado do Paraná.

Na parte empírica, identificaram-se as Características Centrais Empreendedoras de quatro empreendedores fundadores de empreendimentos de alimentos e bebidas, bem como foram estudados para identificação das dificuldades encontradas durante os quatro estágios do processo de criação de empreendimentos. Para identificação das características centrais empreendedoras foi utilizado o questionário de McClelland (1972 apud BARTEL, 2010), e para a identificação das dificuldades do processo de criação de empreendimentos utilizou-se o questionário de Borges, Simard e Filion (2013).

Quanto aos resultados obtidos nas Características Centrais Empreendedoras, os empreendedores 1 e 2 tiveram a mesma pontuação, totalizando 188 pontos. O empreendedor 3 totalizou 179 pontos, e a pontuação mais baixa foi do empreendedor 4, de 175 pontos. As pontuações dos empreendedores foram próximas, não apresentando diferenças expressivas entre os perfis.

Os resultados referentes às dificuldades do Processo de Criação de Empreendimentos apontaram que: o empreendedor que apresentou maiores dificuldades no primeiro estágio – Iniciação – foi o E-4 (25 pontos). No estágio de Preparação os empreendedores E-1 e E-2 obtiveram a menor pontuação (29 pontos). E-1 destacou-se como o empreendedor que apresentou maiores dificuldades também no estágio de lançamento (28 pontos). Por fim, no estágio de consolidação, E-2 apresentou as maiores dificuldades (35 pontos). Neste, também, as pontuações não apresentam diferenças significativas entre os quatro entrevistados.

A partir da realização desta pesquisa, pode-se concluir que o E-4 apresentou menor perfil empreendedor e maiores dificuldades no processo de criação de empreendimentos. Todavia, esse resultado não tem condições de confirmar o pressuposto levantado para o presente estudo, visto que as discrepâncias não foram significativas entre os quatro empreendedores. Além disso, por ser um estudo exploratório baseado em apenas quatro unidades de análise, não permite avançar em conclusões efetivas.

Por se tratar de um estudo exploratório a partir de casos ilustrativos, foi possível verificar que aprofundar estudos relacionando características empreendedoras com o processo de criação de negócios é promissor à melhor compreensão do empreendedorismo. Diante desse resultado, sugere-se ampliar estudos utilizando-se

métodos quantitativos, pois pesquisas qualitativas servem ao propósito de auferir a pertinência de aplicação de pesquisas quantitativas (GIL, 2002).

Considera-se esta pesquisa como um primeiro passo para a investigação do tema em questão. Nesse caso, foi possível estabelecer hipóteses que proporcionarão maior precisão à continuidade da investigação e que, também, servem potencialmente a outros estudos:

H1: As características empreendedoras do conjunto de realização, busca de oportunidades e iniciativa, capacidade de correr riscos calculados e busca de informações estão mais relacionadas ao estágio de Iniciação.

H2: As características de comportamento empreendedor planejamento e monitoramento sistemático e manutenção de redes de contato e persuasão estão relacionadas com mais intensidade ao estágio de Preparação.

H3: As características de comportamento redes de contatos e persuasão e planejamento e monitoramento sistemático têm relação com o estágio de Lançamento.

H4: As características de comportamento estabelecimento de metas, comprometimento e persistência estão relacionadas ao estágio de Consolidação.

Ademais, outro ponto identificado no transcurso das análises demonstrou acordo com a literatura levantada. Trata-se da constatação de que os empreendedores que apresentaram menores dificuldades já haviam atuado em negócios similares antes de iniciar o negócio.

A realização de investigações mais amplas que permitam averiguar com maior segurança e exatidão a relação entre características comportamentais e dificuldades durante o processo de criação de empreendimentos deve seguir, na visão dos autores deste artigo, alguns pressupostos que possam ampliar o espectro de análise. Entende-se que haveria maior probabilidade de ampliar o entendimento do fenômeno por meio de pesquisa quantitativa, porém, selecionando a amostra por conglomerado, ou seja, grupos de respondentes com tempo diferente de atuação com o negócio, empresários com experiência em negócios anteriores e empresários classificados em diversos níveis de empreendedorismo (baixo, padrão ou alto). Sugere-se que aprofundar a análise das características com as dificuldades mais presentes nos estágios de implementação do empreendimento parta das hipóteses levantadas nesta pesquisa, a fim de comprovar ou não a sua validade.

Finalmente, como ensina Capra (1996), uma pesquisa sempre vai aproximar o investigador da realidade, e não compreendê-la em sua totalidade. Pretendeu-se com

este estudo iniciar uma discussão sobre o tema, e com sua publicação, teve-se o intuito de instigar a curiosidade e o interesse de outros pesquisadores para a realização de futuras investigações científicas nessa área de estudo.

Notas explicativas:

<sup>1</sup> Maiores detalhes sobre esta investigação podem ser obtidos em: Labrecque, et al. (2005a, 2005b).

<sup>2</sup> Uma pontuação até 60% corresponde a uma classificação de baixo empreendedorismo; de 61% a 80% corresponderia ao padrão, tendo os respondentes boas chances de se tornarem empreendedores, devendo, no entanto, procurarem se aprimorar-se em aspectos que apresentam deficiências. A obtenção de uma pontuação acima de 80% indica que o inquirido apresenta um nível alto de empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

BARTEL, G. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do Curso de Administração de uma IES catarinense**. 2010. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós-graduação em Administração)–Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

BORGES C.; SIMARD G.; FILION L. J. Criação de empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 196-207, abr. 2013.

BORGES C.; SIMARD G.; FILION L. J. Venture Creation Processes in Quebec Research Findings 2004-2005. **Working Paper**, Montreal, May 2005.

CAMPOS, N. A.; DUARTE, F. J. C. M. A dimensão social da atividade empreendedora. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, p. 13-23, 2013. Edição especial.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEGEN, R. J. O empreendedor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FEGER, J. E. et al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 102-118, jul./dez. 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo na região Sul do Brasil**. IBQP/SEBRAE/IEL, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **ERA**, São Paulo, v. 35 n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GREATTI, L. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá – PR. **Facef Pesquisa**, v. 8, n. 1, p. 67-83, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/23GMZ>>. Acesso em: 12 set. 2014.

IBGE. **IBGE Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=411995>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

LABRECQUE, J.-H. et al. Recherche sur la création d'entreprises – Données – Partie A. **Working Paper**, Rogers-J.-A.-Bombardier Chair of Entrepreneurship, HEC Montreal, 2005a.

LABRECQUE, J.-H. et al. Recherche sur la création d'entreprises – Données – Partie B. **Working Paper**, Rogers-J.-A.-Bombardier Chair of Entrepreneurship, HEC Montreal 2005b.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, J. et al. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: um estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, jul./set. 2015.

OLIVO, S. **Como entender o mundo dos negócios**: o empreendedor, a empresa, o mercado. 2. ed. Brasília, DF: Sebrae, 2003.

ONOZATO, E.; TEIXEIRA, R. M. O processo de criação de um empreendimento social: o caso da Aliança Empreendedora. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

PEREIRA, M. F.; BERA, M. G. Potencial para criação de empreendimentos de base tecnológica com os conhecimentos gerados em pesquisa. **Economia & Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 143-150, jan./mar. 2009.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**. A perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 270 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ROCHA, D. T.; GIMENEZ, F. A. P. Avaliação de uma política pública de incentivo à criação de empreendimentos no Paraná. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2009.

SAMPAIO, R. **Uso do balneário, apropriação do espaço e meio ambiente em Pontal do Paraná, Litoral Paranaense**. 2006. 228 p. Tese. (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento)–Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

SANTOS VIEIRA, R.; SANTOS, A.; ROJO, C. A. Perfil empreendedor dos participantes das turmas do Programa Bom Negócio Paraná – núcleo de Cascavel. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2., 2013, Cascavel. **Anais...** Cascavel, 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, jul./ago. 2009.

SILVA, W. A. C.; FONSECA, R. A.; ARAÚJO, E. A. T. Comportamento empreendedor e trajetória empresarial de fundadores de MPes em Barão de Cocais/MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, 2015.

SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, i. 4, p. 457-480, 1994.

TEIXEIRA, R. M. O processo de criação de novos negócios em turismo: um estudo de casos múltiplos em agências de viagens de Curitiba, Paraná. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, p. 464-483, ago. 2012.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

### Como citar este artigo:

#### ABNT

FEGER, José Elmar; VIEIRA, Raquel dos Santos; CHEMIN, Marcelo. Relação entre características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 15, n. 3, p. 1035-1064, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

#### APA

Feger, J. E., Vieira, R. dos S., & Chemin, M. (2016). Relação entre características centrais empreendedoras e o processo de criação de empresas: um estudo exploratório. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(3), 1035-1064. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>