



O AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE: PERFIL E QUALIDADES DO EMPREENDEDOR

ROBERTO SÍLVIO DE MORAIS ALMEIDA

C 655198

FORTALEZA - CEARÁ

2000

O AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE: PERFIL E QUALIDADES DO EMPREENDEDOR

Roberto Sílvio de Moraes Almeida

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em
Economia Rural, do Departamento de Economia Agrícola, do Centro de
Ciências Agrárias da Universidade Federal do Ceará, como parte das
exigências para obtenção do Título de Mestre.

UFC/BU/BEA 04/12/2000



R1349597 O agribusiness do caju cearense:

C655196

T634.573

A45a

FORTALEZA – CEARÁ

2000



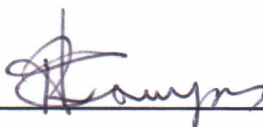
Esta dissertação foi submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Economia Rural, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Economia Rural, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, encontrando-se à disposição dos interessados na Biblioteca do Departamento da referida Instituição.

A citação de qualquer trecho deste trabalho é permitida desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.



Roberto Sílvio de Moraes Almeida

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/09/2000




Professor Robério Telmo Campos, Dr.

Orientador



Professor Luiz Artur Clemente da Silva, Dr.



Professor Francisco Tarciso Leite, Ph.D.



A Assis Fraga e Terezinha Morais,
sempre pais;
a Dalvanir, minha mulher,
por sua ímpar compreensão;
a Raquel (*in memoriam*) e Daniel,
singulares arco-íris de meu coração,
com todo amor e admiração.

DEDICO



AGRADECIMENTOS

A Deus, todo poderoso, Senhor do Universo e dono do saber.

À minha família, especialmente aos meus pais - Francisco de Assis Fraga de Almeida e Maria Terezinha de Moraes Almeida, pelo amor, carinho e compreensão dedicados desde o princípio da minha vida.

À minha grande mulher e amiga, companheira de sempre, Dalvanir Oliveira de Sousa Almeida, também, pelo amor, carinho e compreensão a mim dedicados.

Ao meu filho Daniel Oliveira de Almeida, pelo carinho que a cada dia reforça meus sentimentos, ajudando-me a superar os momentos difíceis, apesar de muitas vezes ficar impossibilitado de dar-lhe a atenção merecida.

Ao Professor Dr. Robério Telmo Campos, pela sua valiosa e indispensável orientação durante a feitura deste ensaio.

Aos demais membros da banca examinadora, professores doutores Luiz Artur Clemente da Silva e Francisco Tarciso Leite, pelos comentários e valiosas sugestões em todas as etapas deste estudo.

Aos professores e colegas do mestrado, pelo enriquecedor convívio e precioso estímulo.

À Professora Dilma Guedes, pela amizade, estímulo e apoio sempre presente.

Ao Dr. Ronaldo Dag Zadrozny, pela eficiente e prestimosa ajuda no tratamento dos dados numéricos.

Ao Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada – LEMA da UFC, em especial ao Professor André Jalles Monteiro, pela orientação estatística.

Às instituições Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/CE, como também a todas aquelas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma para a realização deste estudo, o nosso mais sincero agradecimento.

A inovação e espírito empreendedor são necessários na sociedade tanto quanto na economia. Precisamos urgentemente, de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e sempre contínuos.

DRUCKER (1992)

SUMÁRIO

| | Página |
|--|-----------|
| CONFIGURAÇÕES..... | xi |
| I – TABELAS..... | xi |
| II – FIGURAS..... | xiv |
| RESUMO..... | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| | |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| | |
| 1 VISÕES E DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDOR: RESENHA DA LITERATURA..... | 9 |
| 1.1 “Empresariedade” e Desenvolvimento Econômico: Visão de Schumpeter..... | 11 |
| 1.2 Empreendimento e Inovação: Visão de Drucker..... | 11 |
| 1.3 Atitude Comportamental do Empreendedor: Visão de McClelland..... | 13 |
| 1.4 O Empreendedor e o Empresário..... | 15 |
| | |
| 2 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR..... | 17 |
| | |
| 3 QUALIDADES DO EMPREENDEDOR..... | 20 |
| 3.1 O Empreendedor de Sucesso..... | 20 |
| | |
| 4 O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS..... | 24 |
| 4.1 A Etapa da Idéia..... | 24 |
| 4.1.1 Idéia e Oportunidade..... | 25 |

| | Página |
|---|-----------|
| 4.1.2 Fontes de Idéias | 26 |
| 4.2 A Etapa do Projeto | 27 |
| 4.3 A Etapa da Realização | 28 |
| 4.4 Análise das Necessidades e Tendências do Macro-ambiente | 29 |
| 4.5 As Necessidades e as Aspirações Sociais | 29 |
| 4.6 Decisão da Seleção de Mercado | 30 |
| | |
| 5 MITOS SOBRE EMPREENDEDORES | 31 |
| | |
| 6 FATORES INIBIDORES DO POTENCIAL DO EMPREEN- DEDOR | 34 |
| | |
| 7 A CAPACIDADE EMPRESARIAL: A ENERGIA MOBILIZA- DORA | 35 |
| 7.1 “Empresariedade”: Formação e Influência | 35 |
| 7.2 A Necessidade de Espírito Empreendedor | 36 |
| 7.3 Qualificação e Importância da Capacidade Empresarial | 37 |
| 7.3.1 Fatores Culturais e Sociais Estimuladores de Personalidades Empreendedoras | 38 |
| 7.4 A Participação do Empreendedor na Formação de Riqueza do País | 39 |
| 7.4.1 O Processo de Destruição Criativa | 40 |
| | |
| CAPÍTULO II – METODOLOGIA | 42 |
| | |
| 1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS LIMITES DE PORTE EM- PRESARIAL | 43 |
| | |
| 2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 44 |

| | Página |
|---|--------|
| 3 NATUREZA E FONTES DE INFORMAÇÕES | 46 |
| 3.1 O Questionário | 46 |
| 3.2 O Pré-teste | 47 |
| | |
| 4 VARIÁVEIS DO ESTUDO | 48 |
| | |
| 5 MÉTODO DE ANÁLISE | 50 |
| | |
| CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO | 51 |
| | |
| 1 O PERFIL DOS EMPREENDEDORES DO AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE | 51 |
| 1.1 Naturalidade | 51 |
| 1.2 Idade | 51 |
| 1.3 Estado Civil | 52 |
| 1.4 Escolaridade | 53 |
| 1.5 Formação Acadêmica: Graduação | 53 |
| 1.6 Formação Acadêmica: Pós-graduação | 54 |
| 1.7 Fontes de Informações Técnicas Recebidas pelos Empreendedores | 55 |
| 1.8 Horas por Dia Dedicadas ao Empreendimento | 56 |
| 1.9 Atividade Profissional Exercida Antes de Criar a Empresa | 56 |
| 1.10 Fatores Motivadores da Decisão de Criar a Empresa | 57 |
| 1.11 Sugestões dos Empreendedores Relativas às Políticas e Diretrizes Governamentais que Deveriam ser Implantadas... | 58 |
| | |
| 2 O PERFIL DAS EMPRESAS DO AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE | 59 |
| 2.1 Natureza Jurídica | 59 |
| 2.2 Número de Empregados | 60 |

| | Página |
|---|-----------|
| 2.3 Porte das Empresas | 61 |
| 2.4 Experiência na Criação de Outras Empresas..... | 62 |
| 2.5 Tipos de Negócios Criados pelos Empreendedores | 63 |
| 2.6 Motivos da Localização da Empresa..... | 63 |
| 2.7 Determinação do Preço de Venda..... | 64 |
| 2.8 Política de Vendas | 65 |
| 2.9 Pontos Fortes das Empresas do <i>Agribusiness</i> do Caju Cearense no Processo de Comercialização..... | 66 |
| 3 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS EMPREENDEDORES NA CRIAÇÃO DAS EMPRESAS | 66 |
| 4 QUALIDADES DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO | 68 |
| 4.1 Capacidade de Assumir Riscos..... | 68 |
| 4.2 Habilidade para Identificar Oportunidades..... | 70 |
| 4.3 Tino Empresarial..... | 72 |
| 4.4 Disposição para Tomar Decisões..... | 73 |
| 4.5 Conhecimento do Ramo Empresarial | 75 |
| 4.6 Independência Pessoal | 77 |
| 4.7 Talento para Empreender..... | 78 |
| 4.8 Faculdade de Liderar | 80 |
| 4.9 Senso de Organização..... | 82 |
| 4.10 Otimismo | 83 |
| 4.11 Preferência dos Informantes quanto à escolha das Qualidades do Empreendedor de Sucesso | 85 |
| CONCLUSÃO..... | 87 |
| BIBLIOGRAFIA | 89 |

CONFIGURAÇÕES

I - TABELAS

| TABELA | | Página |
|--------|---|--------|
| 1 | Naturalidade..... | 51 |
| 2 | Idade..... | 52 |
| 3 | Estado civil..... | 52 |
| 4 | Escolaridade..... | 53 |
| 5 | Formação acadêmica: graduação..... | 54 |
| 6 | Formação acadêmica: pós-graduação..... | 54 |
| 7 | Fontes de informações técnicas recebidas pelos empreendedores..... | 55 |
| 8 | Horas por dia dedicadas ao empreendimento..... | 56 |
| 9 | Atividade profissional exercida antes de criar a empresa..... | 57 |
| 10 | Fatores motivadores da decisão de criar a em- presa..... | 58 |
| 11 | Sugestões dos empreendedores relativas às po- líticas e diretrizes governamentais que deveriam ser implantadas..... | 59 |

| TABELA | | Página |
|--------|--|--------|
| 12 | Natureza jurídica..... | 60 |
| 13 | Número de empregados..... | 61 |
| 14 | Porte das empresas..... | 62 |
| 15 | Experiência na criação de outras empresas..... | 62 |
| 16 | Tipos de negócios criados pelos empreendedores..... | 63 |
| 17 | Motivos da localização das empresas..... | 64 |
| 18 | Determinação do preço de venda..... | 65 |
| 19 | Política de vendas..... | 65 |
| 20 | Pontos fortes das empresas do <i>agribusiness</i> do caju cearense no processo de comercialização... | 66 |
| 21 | Dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação das empresas..... | 67 |
| 22 | Capacidade de assumir riscos..... | 69 |
| 23 | Habilidade para identificar oportunidades..... | 71 |
| 24 | Tino empresarial..... | 72 |
| 25 | Disposição para tomar decisões..... | 74 |

| TABELA | | Página |
|--------|---|--------|
| 26 | Conhecimento do ramo empresarial..... | 76 |
| 27 | Independência pessoal..... | 77 |
| 28 | Talento para empreender..... | 79 |
| 29 | Faculdade de liderar..... | 81 |
| 30 | Senso de organização..... | 83 |
| 31 | Otimismo..... | 84 |
| 32 | Preferência dos informantes quanto à escolha das qualidades do empreendedor de sucesso..... | 85 |



II - FIGURAS

| FIGURA | | Página |
|--------|---|--------|
| 1 | Capacidade de assumir riscos..... | 69 |
| 2 | Habilidade para identificar oportunidades..... | 71 |
| 3 | Tino empresarial..... | 73 |
| 4 | Disposição para tomar decisões..... | 74 |
| 5 | Conhecimento do ramo empresarial..... | 76 |
| 6 | Independência pessoal..... | 78 |
| 7 | Talento para empreender..... | 79 |
| 8 | Faculdade de liderar..... | 81 |
| 9 | Senso de organização..... | 83 |
| 10 | Otimismo..... | 85 |
| 11 | Preferência dos informantes quanto à escolha das qualidades do empreendedor de sucesso..... | 86 |

RESUMO

O presente estudo objetivou traçar o perfil dos empreendedores no *agribusiness* do caju cearense, analisando as qualidades necessárias ao sucesso do empreendimento, ou seja: capacidade de assumir riscos; habilidade para identificar oportunidades; conhecimento do ramo empresarial; senso de organização; disposição para tomar decisões; faculdade de liderar; talento para empreender; independência pessoal; otimismo; e tino empresarial. Os dados foram provenientes de pesquisa direta. Foram usados o método descritivo e as técnicas de análise tabular e gráfica. Os resultados indicaram que os empreendedores são brasileiros natos, 85% têm idade acima dos 40 anos, a grande maioria é de casados, possuem bom nível de escolaridade e dispõem de variadas fontes de informações, dedicando mais de 40 horas semanais à gerência de seus empreendimentos. Os principais fatores motivadores da decisão de criar a empresa foram: motivação para ser o próprio patrão; ter a oportunidade de colocar em prática as próprias idéias; e vontade de ganhar dinheiro. As sugestões dos empreendedores relativas às políticas e diretrizes governamentais que deveriam ser implantadas foram: baixar os juros; destinar mais crédito para o setor; e diminuir a carga tributária. A forma jurídica das empresas, em sua maioria, é de sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Verificou-se que quase a metade das organizações é composta de microempresas. A maioria dos pesquisados tinha experiência quanto à abertura de uma empresa. Os pontos fortes das empresas no processo de comercialização situam-se na qualidade do produto; no preço do produto; no prazo de entrega; e condições de pagamento. As principais dificuldades encontradas na criação da empresa foram: escassez de recursos financeiros; introdução dos primeiros produtos no mercado; e aquisição de máquinas e equipamentos. A análise mostrou que as dez qualidades inicialmente referidas são importantes para o sucesso do empreendedor do *agribusiness* do caju cearense.

ABSTRACT

The aim of study were to mark out agribusiness managers profile, analysing enterprising succesful qualities, else: capacity to take risks; hability to identify oportunities; enterprise knowledge; organization sense; arrangement to decisions; leadership; enterprising talent; personal independence; optmism and enterprising judgment. The origin data were found in direct research. We used descriptive mehods and graphyc and tabular analysis. The results shouwed that native brazilian enterprisers , 85% have moreover 40 years old; the majority are married; they have a good school level; they have many information search and devote 40 hours per week on theirselves enterprising. The main cause factor enterprise creation were: be the owner; prove ourself ideas; make money. The relative enterprise suggestions to politics and government directrix were: to reduce interests; to allot moreover credit on sector and fall of tributes burden. The enterprising juridical way in majority, is a limited responsability quota of society. We verified that almost half of organization are micro. The main investigated have experienced as to create na enterprising. The enterprise strng points in the market process were: product quality; price; delivery terms and payments conditions. The main difficulties in the enterpprising creation were: financial resource scarcity; introduction of first market products and equipment engine acquisition. The analysis showed that the tem referred qualities are so importants to agribusiness enterprising succesful of cearense caju.



INTRODUÇÃO

A) PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Na visão de AZEVEDO (1992), para que o empreendedor seja bem-sucedido nos negócios é preciso que tenha as seguintes qualidades: capacidade de assumir riscos; habilidade para identificar oportunidades; conhecimento do ramo empresarial; senso de organização; disposição para tomar decisões; faculdade de liderar; talento para empreender; independência pessoal; otimismo; e tino empresarial.

Consoante o enunciado, até que ponto essas qualidades são também relevantes para o sucesso do empreendedor do *agribusiness*¹ do caju cearense?

A todo momento, surgem empresas, graças à iniciativa empresarial de certos indivíduos que se dispõem a assumir os riscos inerentes ao próprio empreendimento e que acabam por desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento econômico do País.

Existe grande variedade de motivos para montar o próprio negócio. Alguns dos mais comuns, segundo DEGEN (1989), são:

- a) o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, como também para a sociedade;
- b) desejo de sair da rotina e levar as próprias idéias adiante;
- c) necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento;
- d) vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; e
- e) vontade de ser o próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos.

¹ Não há tradução adequada para o português. Ney Bittencourt de Araújo, Ivan Wedekin e Luiz Antônio Pinazza são os principais responsáveis pela massificação do termo no Brasil através do livro *Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro*, de 1990.

Conforme o entendimento de RESNIK (1990), as recompensas de possuir o próprio negócio são incrivelmente atraentes. Muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar a própria firma e controlar a própria vida – sensação de independência, realização e orgulho pessoal. O autor acrescenta, ainda, que, para muitos empreendedores, desenvolver a própria empresa significa dar um fim às frustrações de trabalhar em grandes organizações – rigidez burocrática, política e rotina enfadonha.

De acordo com GUEDES (1997), as razões que motivam os indivíduos a iniciar uma empresa são: as pessoas gostariam de livrar-se do patrão; queriam mais liberdade; acreditavam que ganhariam mais dinheiro assim; queriam explorar seu potencial; garantir um futuro seguro para a família; ocupar o tempo ocioso; obter melhor retorno financeiro para seus recursos; ou estavam simplesmente desempregadas.

Infelizmente, muitas dessas empresas, nascidas sem a necessária orientação gerencial, não chegam a completar seis meses de atividades, transformando em autêntico pesadelo aquele sonho, de grande parte dos brasileiros, de tornar-se dono do próprio negócio.

Estudos indicam que cerca de 50% de todos estes empreendimentos no Brasil não conseguem passar do primeiro ano de vida, e que, depois de cinco anos, apenas 20% sobrevivem.

Na compreensão de GUEDES (1997), a mera existência de capital, na forma de dinheiro ou tecnologia, inclusive a disponibilidade de programas de crédito para a criação de empresas, conjugada com a vontade de empreender e com a existência de oportunidades no meio econômico, não são suficientes para assegurar o sucesso dos novos negócios.

RESNIK (1990) indica que o fator determinante para a sobrevivência e o sucesso da empresa é a boa administração. Entende que a má administração é responsável por 80% dos fracassos, sendo que a metade deles pode ser atribuída à incompetência e, a outra metade, à experiência anterior inadequada.

Conforme a visão de AZEVEDO (1987), uma das causas principais desse insucesso é, seguramente, o desconhecimento, por parte do futuro empreendedor, das *qualidades* necessárias ao bom desempenho do seu papel.

Neste contexto, GERBER (1992) enfatiza: se você for dono de um daqueles negócios que conseguiram sobreviver por cinco anos ou mais, não se sinta aliviado, pois mais de 80% dos empreendimentos que sobreviveram aos primeiros cinco anos fracassaram no segundo quinquênio.

Na opinião de XAVIER (1994), a razão desta elevada taxa de *mortalidade* de novas empresas reside no fato de que conduzir um negócio é uma tarefa multifuncional, para a qual poucas pessoas estão efetivamente preparadas. A verdade é que criar e administrar um negócio requer muito mais do que simplesmente dispor do capital necessário ou saber fazer bem um determinado trabalho.

Azevedo, citado por ALMEIDA (1998), enfatiza o fato de que o empreendedor não se resume apenas em construir a empresa e contratar empregados. Grande número de obstáculos precisa ser transposto, sob pena de a empresa não deslançar. O empreendedor precisa pesquisar e dominar assuntos como mercado, produção, produtividade, tipo e capacidade do equipamento a ser utilizado e *layout* do ponto de venda.

SANTANA (1993) assinala que o dinheiro é importante para concretizar um sonho, que a sorte ajuda muito e que os amigos podem representar uma grande vantagem. Mas nada disso é determinante. Os empreendedores bem-sucedidos mostram que o que vale mesmo é garra, vontade de vencer e determinação.

A partir do momento em que o empreendedor se tornou conhecido como figura essencial para a viabilização e condução do empreendimento, bem como agente ativo que contribui de forma significativa para o desenvolvimento econômico do País, vários estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas qualidades e as razões do seu sucesso.

Há escassez de pesquisas que se voltem para um enfoque específico, que considerem as diferenças entre o porte e o setor de atividade das empresas em que atuam os empreendedores.

Por outro lado, o processo de criar empresas é outro tópico que necessita de estudos mais abrangentes, objetivando maior compreensão sobre o papel que o empreendedor desempenha na instituição da empresa, na superação de barreiras e nas lutas para conquistar sua independência financeira, tudo isto com o intuito de obter sucesso frente ao empreendimento.

Desta forma, o presente estudo foi realizado no Estado do Ceará, mais especificamente focalizando os empreendedores envolvidos no *agribusiness* do caju, pelos seguintes motivos: a atividade desempenha destacado papel na economia cearense; proporciona elevado número de empregos; gera alto nível de renda; e produz boa quantidade de alimentos e matérias-primas.

Assim sendo, evidencia-se a necessidade de se estudar o empreendedor do *agribusiness* do caju cearense, levando-se em consideração o seu perfil e as qualidades determinantes de seu sucesso.

B) OBJETIVOS

B.1) Objetivo Geral

Traçar o perfil do empreendedor no *agribusiness* do caju cearense, analisando as qualidades pessoais necessárias ao sucesso do empreendimento.

B.2) Objetivos Específicos

a) Caracterizar o perfil do empreendedor no *agribusiness* do caju cearense, considerando-se diversos atributos de qualificação pessoal.

b) Delinear o perfil das empresas no *agribusiness* do caju cearense, através da investigação de alguns atributos.

c) Identificar as dificuldades encontradas pelos empreendedores no *agribusiness* do caju cearense, durante o processo de criação da empresa.

d) Analisar, junto ao empreendedor no *agribusiness* do caju cearense, a importância das qualidades que caracterizam o sucesso da personalidade empreendedora.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente dos negócios no mundo inteiro e oferecem novas e promissoras oportunidades de empreendimento.

A nova conjuntura dos negócios a partir do advento da economia globalizada é bastante diferente daquela vigente até os anos setenta. A expansão dos mercados compostos por *blocos econômicos* deu-se com base em uma abertura de mercado para importações e exportações. Como consequência, houve o acirramento da concorrência, baseada em qualidade e preços vigentes no mercado mundial.

Os desafios para os empreendedores neste novo milênio são ponderáveis e não invencíveis. Partindo-se para uma reflexão conclusiva sobre como agir frente a esta nova conjuntura de economia competitiva que se apresenta, pode-se concluir que é preciso haver uma preparação para se ter sucesso empresarial neste ambiente. Esta preparação vai desde o planejamento e a elaboração prévia de um projeto detalhado de criação de sua empresa, até a definição de estratégia competitiva capaz de fazer com que ela consiga consolidar-se no mercado.

Segundo o entendimento de TOFFER (1985), o empreendedor precisa estar equipado com um novo conjunto global de habilidades não lineares; isto é, ele há de estar atento, também, a outros conhecimentos, não se limitando à sua área de estrita atuação, o que o torna aberto a outras visões de mundo e de negócios. Acima de tudo, o empreendedor adaptável de hoje deve estar inclinado a visualizar além do imaginável – para reconceituar produtos, procedimentos, programas e propósitos, antes que a crise torne inevitável uma drástica mudança.

Uma hipótese comum entre os teóricos da administração, conforme HAMPTON (1983), é que as condições tanto dentro como fora das empresas estão mudando de uma forma rápida e profunda.

Na empresa, os empregados estão obtendo maiores níveis educacionais, colocando maior ênfase nos valores humanos e pondo em dúvida aquelas formas de autoridade típicas da Escola Clássica da Administração. Eles levantam questões sobre justiça e sensibilidade nas decisões e atos administrativos. Os empregados conhecem mais sobre as suas maiores proteções contra o tratamento ilegal e arbitrário. Eles garantem seus direitos por meio de ação positiva, segurança e participação. Buscam também lugar para a individualidade e auto-expressão no trabalho. Em síntese, procuram melhorar a qualidade de vida no trabalho, daí por que novas normas e exigências desafiam os empregadores.

Fora da empresa, as condições ambientais estão se tornando, em geral, menos estáveis; estão mesmo ficando turbulentas. As condições econômicas, a disponibilidade e custo dos materiais e do dinheiro, a inovação tecnológica e de produtos, e as normas do governo, tudo isso está em processo rápido de mudança.

Diante dos movimentos ascendentes de mudança na sociedade, - tais como o movimento ecológico, o fortalecimento da ética nos negócios, o crescimento da informação como insumo básico da competitividade empresarial e o desenvolvimento tecnológico acelerado, - o futuro empreendedor precisa estar continuamente monitorando o ambiente que o cerca para poder identificar a ocorrência destas mudanças e avaliar impactos que causarão sobre o seu negócio. Monitorar o ambiente significa procurar informar-se por todos os meios possíveis, incluindo a participação em treinamentos e outros eventos de aperfeiçoamento e especialização.

O contexto ambiental, de conformidade com ZACCARELLI *et alii* (1980), compreende o ambiente interno da empresa (que exerce forte influência sobre o empreendedor) e o ambiente externo (onde seu produto será submetido ao crivo das forças de mercado).

O macro-ambiente está em um *continuum* de mudanças, e nele atuam forças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais responsáveis por *impulsos*, a partir dos quais as transformações se verificam.

Dentro deste contexto, é fundamental o *papel inovador* exercido pelo empreendedor, para o qual nos chama à atenção McCLELLAND (1976), visto que somente a empresa inovadora se desenvolverá e contribuirá, inclusive, para a efetivação das mudanças que estiverem ocorrendo. Ainda segundo o referido autor, há três formas de se relacionar com o futuro: sendo surpreendido pelas mudanças, acompanhando e evoluindo, constantemente, e criando o cenário do futuro.

Neste aspecto, pode-se dizer que o empreendedor tem que estar preparado para enfrentar uma série de mudanças aceleradas e acentuadas, tanto no ambiente interno como no *locus* externo que fazem parte do seu cotidiano.

O aumento na freqüência e na variedade de mudança implica que os empreendedores se tornem mais hábeis no trabalho de planejar e introduzir uma mudança. Eles precisam entender o *processo* de mudança e as estratégias disponíveis para administrar aquele processo.

Assim sendo, o empreendedor, ao ingressar no mercado, encontra-se em um verdadeiro *campo de batalha*: há uma competição de vários concorrentes pelos mesmos clientes potenciais. Por isso, o empreendedor tem que *ir à luta* e encarar a realidade, mesmo sabendo que existe uma série de obstáculos que devem ser enfrentados, principalmente numa sociedade competitiva em tempos de globalização. Como sempre, os negócios são perigosos em um ambiente que se tornou, para todos os propósitos práticos, permanentemente convulsivo.

Para vencer a *batalha* - e este pode ser o principal critério de sucesso do novo negócio - algumas qualidades são requeridas do empreendedor e do empreendimento. Embora elas possam ser analisadas em separado, na prática, são interdependentes, pois as qualidades do empreendedor determinam as qualidades do empreendimento.

1 VISÕES E DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDOR: RESENHA DA LITERATURA

O termo *empreendedor* é de origem francesa, transitado pelo latim – *entrepreneur*. Originalmente, abrangia as funções do inventor, do planejador, do construtor, do administrador e do empregador, mas não as de provedor de capital, nem as de quem corre riscos. Somente com o surgimento do capitalismo liberal é que se estabeleceu uma distinção clara entre aqueles que executavam funções técnicas e os que se ocupavam de funções empresariais.

Acredita-se hoje que o empreendedor seja o *motor da economia*, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo.

Segundo BIRCHAL (1994), foi Richard Cantillon, homem de negócios e financista do século XVIII, quem empregou pela primeira vez o conceito, de forma específica, atribuindo-lhe um conteúdo econômico preciso. Ele sugeriu que o empreendedor é um agente econômico dotado de capacidade de previsão e de disposição para assumir riscos, executando ações convergentes à obtenção de lucros. Tratava-se, segundo esse conceito, de uma atividade ousada e fundamentada no interesse próprio, mas de importantes conseqüências sociais: as ações dos empreendedores é que estabeleceriam o equilíbrio entre a oferta e a demanda em mercados específicos. Em outras palavras, o empreendedor seria o agente de equilíbrio em uma economia liberal de mercado.

No entender de GASSE (1987), o *entrepreneurship* ou espírito empreendedor se traduz por vontade constante de tomar iniciativas e de se organizar levando em conta os recursos disponíveis para alcançar resultados concretos.

O mesmo autor ressalta que a marca única do espírito empreendedor é a criação e a implantação de qualquer coisa, e mais eficaz, ao invés de uma simples continuação do que já existe.

Do ponto de vista de FILION (1991), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Conforme o entendimento de DEGEN (1989), ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independentemente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

O empreendedor é aquele que possui aguçada sensibilidade econômica para identificar oportunidades de mercado, buscando tanto atender ao consumidor em seus desejos de novos produtos e/ou serviços, quanto satisfazer às suas necessidades de realização profissional (DEGEN, 1989).

Um bom negócio é aquele que satisfaz aos desejos do consumidor, e do empreendedor, complementarmente. Somente homens de iniciativa e garra terão a capacidade de produzir em quantidade e qualidade bens e serviços necessários ao bem-estar do ser humano. A imaginação e a criatividade irão torná-lo um empreendedor, desde que a sua vontade de realizar sonhos e pôr em prática idéias novas seja mais forte do que as dificuldades encontradas pelo caminho. O empreendedor é um líder que faz as coisas acontecerem, desde uma idéia intangível, transformando-a em produto tangível (LEITE, 1991).

Na visão de AZEVEDO (1992), o empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de desenvolver novos projetos; o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance o sucesso. A visão deste autor contradiz a opinião de Schumpeter, no que se refere à condução do próprio negócio, conforme se descreve a seguir.



1.1 “Empresariedade” e Desenvolvimento Econômico: Visão de Schumpeter

Para o economista austríaco SCHUMPETER (1992), o empreendedor é um indivíduo que realmente empreende novas combinações de fatores produtivos, e perde seu caráter assim que tiver montado seu negócio, quando se dedica a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Portanto, o empreendedor é um indivíduo tipicamente inovador e cabe a ele, única e exclusivamente, criar negócios, não dirigi-los.

Referido autor associou a *empresariedade* ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: assunção de riscos, a inovação, e permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Conforme o sistema *schumpeteriano*, o empreendedor possuiria as seguintes características básicas: alegria de criar, de fazer coisas ou executar a energia e a engenhosidade; desejo de conquistar, ou seja, impulso para lutar, para provar-se superior aos outros, de ter sucesso não de seus frutos, mas do próprio sucesso; e sonho ou desejo de fundar um reino privado.

1.2 Empreendimento e Inovação: Visão de Drucker

DRUCKER (1991) vê o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. 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.

Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

A visão deste autor aproxima-se do significado da palavra *empreendedor*, o que pratica, tenta uma empreitada laboriosa e difícil, põe em execução. Os empreendedores são pessoas que estão simultaneamente criando tipos de demanda e aplicando novos e insólitos conceitos administrativos.

Os empreendedores bem-sucedidos, qualquer que seja a motivação pessoal - seja por dinheiro, poder, curiosidade, ou desejo de fama ou reconhecimento -, tentam criar valor e dar uma contribuição.

Todavia, os empreendedores querem mais. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores diferentes e satisfações diferentes, convertendo um *material* em um *recurso*, ou combinar recursos em uma nova e mais produtiva configuração.

É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, de conformidade com DRUCKER (1992), consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Assim, o empreendedor é aquele que inova e, para inovar, é preciso praticar o *abandono organizado*, o que é muito difícil, uma vez que a maioria das organizações desenvolve forte ligação emocional com seus produtos.

Acrescenta, ainda, que a chave para a inovação é sentar-se a cada três anos e colocar em julgamento pela vida todos os aspectos da empresa: cada produto, serviço, tecnologia, mercado e canal de distribuição.

1.3 Atitude Comportamental do Empreendedor: Visão de McClelland

Há várias décadas os empreendedores vêm sendo descritos como indivíduos internamente motivados para atuar "empreendedoramente", mais autoconfiantes e mais desejosos de independência e autonomia do que os não empreendedores. Também como pessoas que possuem forte predisposição pessoal para o progresso e como sendo menos permeáveis a atitudes fatalistas sobre o futuro e sobre as próprias condições para enfrentar os fatores adversos do meio.

Na opinião de SILVA (1991), os empreendedores acreditam na capacidade do ser humano em forjar o próprio destino, melhorar o ambiente externo e encarar situações difíceis como desafios. Portanto, agem de maneira oposta à conduta típica dos que se agarram à crença de não poderem controlar seus destinos e que se asseguram psicologicamente contra as experiências de fracasso, optando pela negação da responsabilidade pessoal, pela passividade e embotamento da criatividade.

É fácil compreender por que os que aceitam riscos e preferem atividades em que possam controlar diretamente os fatores envolvidos e assumir responsabilidades pessoais sintam-se atraídos pela possibilidade de criar uma empresa, especialmente quando as condições políticas e socioeconômicas são adequadas.

Em sua empresa, o empreendedor é a última instância decisória, pode atuar de acordo com o próprio padrão de excelência e aproveitar as oportunidades percebidas no meio, como é de seu inteiro agrado.

McCLELLAND (1961) assinala que os empreendedores preferem situações, nas quais tomam responsabilidade pessoal para encontrar soluções para problemas; tendem a fixar objetivos moderados com base em riscos calculados; querem algum tipo de avaliação concreta de seu desempenho; não gostam de rotinas e trabalho repetitivo; e preferem ter como sócios especialistas que consideram conhecedores do ramo.

Pela conclusão de McCLELLAND (1976), quem tem alguns ou todos esses traços será muito bem-sucedido no ambiente empresarial. Gerir um negócio permite-lhe usar seus talentos e satisfazer as necessidades de sua personalidade de maneira muito mais positiva do que em outras situações de trabalho.

Do ponto de vista comportamental, McCLELLAND (1976) define a atitude do empreendedor, para quem tais pessoas estão estimuladas a trabalhar duramente para atingir um objetivo pessoal e seu comportamento se manifesta através de três níveis de motivação:

a) Necessidade de realização, que significa conquistar algo com esforço próprio, realizar algo difícil. Esta necessidade se caracteriza pela motivação que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização certamente procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando, também para si, metas que são realistas e realizáveis. É a necessidade do sucesso competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Cada pessoa tem critério próprio de sucesso (motivo financeiro, realização pessoal, reconhecimento, entre outros).

b) Necessidade de afiliação é a busca de relacionamentos afetivos com outras pessoas, seja de caráter cordial, compadecido, caloroso ou outros. Esta necessidade existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

c) Necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em controlar ou influenciar outrem.

Trazendo o conceito de McCLELLAND (1976) para o campo da gestão empresarial, pode-se afirmar que, diante da necessidade da solução de problemas, haverá dois perfis comportamentais diferentes:

a) Perfil conservador diante dos problemas é aquele em que o indivíduo procura adotar comportamentos-padrões; o sucesso levará o indivíduo a confiar naquele padrão de comportamento.

b) Perfil empreendedor diante dos problemas é aquele em que o indivíduo busca desenvolver diferentes padrões de comportamento, como uma forma de aprendizagem, já que está altamente motivado a competir e a lutar para atingir seus objetivos.

1.4 O Empreendedor e o Empresário

Muitos autores têm, freqüentemente, utilizado o termo *empreendedor* como sinônimo de *empresário*, o que não é verdade, dificultando, deste modo, o entendimento sobre o assunto.

Dentro deste contexto, AQUINO (1987) arrola depoimentos de vários empresários brasileiros bem-sucedidos que expressaram suas opiniões sobre a diferença entre o empreendedor e o empresário. Dentre eles, destacam-se: Ângelo Calmon de Sá, Eugênio Staub, Jorge Gerdau Johannpeter e Márcio Fontes.

Na opinião de Ângelo Calmon de Sá, o empreendedor é aquele que empreende alguma coisa, que inicia, o que faz o negócio novo, o que se dedica a construir, a realizar alguma coisa, seja uma máquina, um produto, uma invenção, ou outro tipo de projeto. O empresário administra uma empresa e faz com que ela progrida. É aquele que chega após o empreendimento existir, administra e faz com que esse empreendimento prospere e continue.

Conforme o entendimento de Eugênio Staub, um empreendedor é sempre um empresário em potencial. Um empreendedor possui características que o situam como um dos principais agentes do sistema econômico que valoriza a iniciativa privada, toma iniciativa, assume riscos e dá partida ao seu projeto: o empreendimento. Um empreendedor é, igualmente, o indivíduo que trabalha bem acima da média e se gratifica muito com os resultados positivos, sejam materiais ou subjetivos, de sua obra. O empresário é um empreendedor

em outra escala e com diferentes desafios e perspectivas. Para ele, todo empresário é, necessariamente, um empreendedor, mas todo empreendedor não é, necessariamente, um empresário.

Segundo Jorge Gerdau Johannpeter, a atitude do empreendedor, no ato pioneiro, quase intuitivo, de lançar-se a algum empreendimento, nem sempre significa que ele tenha todas as características exigidas, hoje, do moderno empresário, que se resumem numa extraordinária capacidade de tratar, de levar ao mercado um produto de qualidade a custo satisfatório. Nem todo empreendedor tem, necessariamente, características de empresário. No entanto, o empresário, para ter sucesso, precisa de uma cota de empreendedor para garantir a sobrevivência plena de sua empresa.

Do ponto de vista de Márcio Fontes, o empreendedor é aquele que vive a cada momento o objetivo prático da sua ação. Consegue equacionar os problemas de modo correto para que os resultados apareçam com data visível, números claros e perfeitamente definidos. O empresário é alguém que zela mais pela instituição do que pelo objetivo do trabalho. É um indivíduo que tem a visão da continuidade da sua obra, que estará viva além de sua vida física; qualquer coisa que plante, dela colherá, mas, não necessariamente sob a forma de lucros, de resultados contábeis ou mesmo em tempo curto, visível e determinado.

Em suma, o empreendedor (pioneiro, criador de negócios), na visão de AQUINO (1987), começa a ter o seu papel sufocado quando sua empresa cresce acima de suas possibilidades e ele não teve a iniciativa (ou condições) de dotar seus empreendimentos de uma estrutura organizacional e gerencial no sentido de ter o seu talento criativo e de realização ampliado e, acima de tudo, de ver sua obra consolidada e bem-sucedida ao longo de sua vida, principalmente depois de sua morte. O empresário é, também, um criador de empresa, porém é mais raro o empreendedor ser um empresário; a não ser quando o empreendedor consegue romper suas limitações de meio fazedor de negócios; o empresário tem, portanto, características de pioneiro, de empreendedor, apesar de haver empresários bem-sucedidos que não criaram empresas, residindo seus méritos em administrar com muita competência a

obra herdada por seus antepassados. Portanto, o empresário tem outras características, usualmente não existentes no proprietário-empREENDEDOR. Uma delas é que o empresário cresce tanto no plano individual (como pessoa, indivíduo, ser humano), quanto no empresarial, cumprindo obrigações da nobre missão empresarial, investindo e realizando projetos, criando riquezas, gerando empregos, contribuindo para o desenvolvimento do país no qual ele opera e lucra.

2 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Há algumas tendências do comportamento empreendedor, conforme a "Série Talentos Empreendedores", publicada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/RS (1995), que são sistematicamente verificadas:

a) Assunção de Riscos

O empreendedor faz um cálculo detalhado das chances do empreendimento ser bem-sucedido. Aceita assumir riscos, contando que sejam medidos e que as chances de sucesso sejam maiores do que as de falhar e que, especialmente, tenha o controle dos fatores determinantes do sucesso. O fato de ter elevada auto-estima e nível de confiança e tendência de ter mais expectativas de sucesso do que medo do fracasso resulta em uma capacidade maior de assumir riscos do que pessoas menos empreendedoras. A capacidade fundamental do empreendedor é aceitar desafios. Ele assume a possibilidade do fracasso como um elemento motivador. Mas não arrisca meter-se em aventuras, porque não se permite depender da sorte ou estar submetido a fatores externos sobre os quais possa não ter controle.

b) Estabelecimento de Objetivos e Metas

As pessoas geralmente têm sonhos e objetivos de curto prazo, muitas vezes vagamente definidos. A tendência do indivíduo denominado empreendedor é definir objetivos e metas de longo prazo, claros e específicos,

e estabelece objetivos e metas de curto prazo, de fácil mensuração. Os objetivos são claramente definidos com relação a “o quê”, “por quê”, “como”, “quando”, “onde”, “quem”, e “quanto”. Para conseguir resultados, é necessário um elevado grau de compromisso pessoal, o que torna o empreendedor um indivíduo que tem nítida direção de conduta, isto é, sabe o que quer.

c) Busca de Informações

Com objetivos claros e definidos, a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca de informações necessárias, que fundamentem o estabelecimento de estratégias racionais, com boas chances de êxito. Sempre utilizando fontes que permitam avaliar criticamente as conseqüências das próprias ações, o empreendedor tem os elementos de que precisa para alterar constantemente suas estratégias, a fim de atingir os resultados desejados. A energia para esse trabalho vem do seu alto padrão de excelência (fazer bem e melhor) e do compromisso com os próprios objetivos. Como precisa de informação para reformular suas estratégias, o empreendedor gosta de atividades nas quais recebe constantes informações concretas sobre o próprio desempenho.

d) Responsabilidade por suas Ações

O empreendedor gosta de ser a última instância decisória das atividades em que está envolvido ou, pelo menos, um elemento de grande influência, já que busca o controle sobre os fatores que definem os resultados finais de uma ação. Conseqüentemente, quando fracassa, não se limita a culpar os fatores externos como falhas de outras pessoas, concorrentes desleais, governo, *a sorte*. Analisa a situação e os problemas no sentido de avaliar as fraquezas e ameaças, buscando formas de exercer controle para eliminar ou amenizar os danos. Quando não há margem para exercer influência pessoal, reformula as estratégias e seus objetivos.

e) Aprende com Experiências de Fracasso

Geralmente as pessoas ficam aturdidas por experiências de fracasso, porque elas produzem um abalo em seu autoconceito. O fracasso, no entanto, pode ser produtivamente utilizado como fonte de informação para reformular idéias e aprimorar desempenhos. A atitude das pessoas diante do fracasso é

um fator importante na determinação de suas possibilidades de progresso e êxito futuro.

f) Comprometimento

Do ponto de vista de SHELRAN (1989), o empreendedor faz sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para completar tarefas, ou cumprir compromissos assumidos. McCLELLAND (1976) expressou a idéia de que os empreendedores são realmente *workholics*, isto é, viciados em trabalho; realmente dedicam-se àquilo que procuram construir, trabalhando com afinho e dedicação. Normalmente, o empreendedor, mesmo aquele muito bem-sucedido, trabalha de 12 a mais de 16 horas por dia, não raro 7 dias por semana. Ele sabe o valor do seu trabalho e procura utilizá-lo trabalhando arduamente na consecução dos seus objetivos.

g) Exigência de Qualidade e Eficiência

O empreendedor destaca-se pelo nível de qualidade elevado de seu trabalho, resultado de um padrão de excelência e energia para o trabalho duro. Ele se impõe a um alto nível de exigência. Constantemente se preocupa em buscar formas de realizar as tarefas de maneira mais rápida, menos custosa e com maior qualidade.

h) Criatividade

O empreendedor criativo sempre será identificado pela capacidade de inovar e criar, desenvolver novas soluções quando aquelas já conhecidas não satisfazem. Esta maneira de ser é assumida tanto para resolução de problemas do dia-a-dia, quanto para o desenvolvimento de idéias sobre novos produtos, técnicas ou serviços que podem ser prestados.

i) Persistência, Dinamismo e Autoconfiança

O indivíduo empreendedor pode ser retratado por uma série de qualificativos como dinâmico, persistente e batalhador. Ele geralmente confia em si mesmo, em suas condições, trabalha fora de hora, onde estiver. É capaz de se divertir trabalhando e trabalhar se divertindo.

3 QUALIDADES DO EMPREENDEDOR

O empreendedor é, principalmente, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de realizar coisas novas. Contudo, mais do que ser habilitado a desenvolver novos projetos, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance o sucesso.

Para ser capaz de realizar este feito, diversas características de personalidade que tipificam o perfil do empreendedor podem ser consideradas *qualidades* essenciais ao sucesso do empreendedor e, em conseqüência, do empreendimento.

De acordo com KATZ (1986), essas qualidades podem ser inatas, isto é, podem nascer com o indivíduo ou ser adquiridas através da prática e de treinamento especializado, aperfeiçoando conseqüentemente o seu desempenho e sua eficácia de um modo geral.

Estudos realizados por SHAPERO (1972), compilando e avaliando resultados de programas de desenvolvimento de empreendedores realizados em diferentes países, concluíram que os empreendedores podem ser desenvolvidos e, destes, aqueles que iniciam empresas, conseguem fazê-la sobreviver. É possível, também, estimular empreendedores a intensificar seus esforços e imprimir maior crescimento às suas empresas.

3.1 O Empreendedor de Sucesso

Do ponto de vista de AZEVEDO (1992), há dez qualidades do empreendedor de sucesso, quais sejam:

a) Capacidade de Assumir Riscos

O empreendedor avalia opções e calcula os riscos deliberadamente; procura controlar os resultados; e busca situações que implicam desafios ou

riscos moderados. O moderno empreendedor assume riscos calculados, isto é, planeja o seu investimento, utilizando-se das atuais técnicas de simulação, modelos econométricos, cenários econômicos, tentando prever o seu futuro, antes de aventurar-se em um novo negócio. Saber arriscar conscientemente significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um novo empreendimento e escolher os melhores caminhos, baseando-se naquilo que conhece e na autodeterminação.

b) Habilidade para Identificar Oportunidades

A habilidade para identificar oportunidades significa que o empreendedor está sempre atento e é capaz de perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio que o mercado oferece. O autêntico empreendedor está constantemente em *estado de alerta* para identificar a variada gama de empreendimentos que se apresenta a todo o momento e em qualquer lugar. Presta atenção naquilo que os outros não viram e sobre o que pode atuar de forma eficaz, rápida e lucrativa. Esse indivíduo é curioso e atento para as informações que lhe podem trazer mais conhecimento, pois ele sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

c) Conhecimento do Ramo Empresarial

O conhecimento do ramo empresarial pode vir da experiência prática ou de informações obtidas pela leitura de livros e revistas especializadas, em centros de ensino ou, mesmo, mediante referências de outros empreendedores. O certo é que, quanto maior for o domínio que o empreendedor tem do ramo empresarial que pretende explorar, maior será sua probabilidade de sucesso.

d) Senso de Organização

Muitas vezes, a desorganização no início do empreendimento pode prejudicar o seu funcionamento e comprometer seu desempenho. Um empreendedor de verdade tem senso de organização, isto é, capacidade de utilizar os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis de forma lógica, racional e organizada, constituindo, portanto, uma qualidade

fundamental do empreendedor. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro.

e) Disposição para Tomar Decisões

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato. Essa qualidade requer muita vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente e, sobretudo, confiança em si mesmo. O processo de tomada de decisão supõe o levantamento de informações, a análise fria da situação, a avaliação das opções e a escolha da solução mais adequada. Portanto, o empreendedor deve ter disposição para tomar decisões, pois o sucesso do seu empreendimento pode estar diretamente relacionado à capacidade de decidir corretamente.

f) Faculdade de Liderar

O empreendedor de sucesso, antes de mais nada, é um líder. Deve saber como definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar as pessoas para alcançar os objetivos almejados e produzir condições de relacionamento equilibrado da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Além disso, deve ter sensibilidade para poder tratar com os diferentes tipos de pessoas que com ele convivem no dia-a-dia. Dentro e fora da empresa, há que ter grande habilidade para lidar com clientes, fornecedores e profissionais, mantendo o controle e tratando os problemas com diplomacia. A faculdade de saber liderar representa uma das principais características do empreendedor, que precisa ser ético, respeitando sua dignidade e seus princípios, o que garante a sua credibilidade.

g) Talento para Empreender

Um empreendedor de sucesso deve ter muito talento para transformar simples idéias em negócios efetivos e dinâmicos. Assim, é necessária certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras, que determine um progresso profissional lento. O legítimo empreendedor nunca se acomoda, mantém-se sempre dinâmico e jamais permite que enfraqueça a *chama* empreendedora que há dentro dele.

h) Independência Pessoal

A independência pessoal é a qualidade daquele que procura determinar os próprios passos, abrir seus caminhos, ser o próprio patrão, tornando-se independente, pois não aprecia qualquer tipo de tutela ou paternalismo. O empreendedor de sucesso não tem receio de trocar um bom emprego ou de investir suas economias pelo risco de montar seu negócio e, assim, tentar alcançar sua independência. O empreendedor procura sempre *soltar as amarras* e, sozinho, determina seus passos, abre os próprios caminhos, decide o rumo de sua vida. Enfim, ser o próprio patrão.

i) Otimismo

O otimismo é uma característica natural daquelas pessoas que enxergam, principalmente, o sucesso, em vez de imaginar e temer possíveis fracassos, e sabem usar o bom senso para perceber a diferença entre uma ameaça real e uma situação contornável. O empreendedor nunca deixa de ter esperança de ver seus projetos realizados, porque é bem informado, conhece, como ninguém, o *chão que pisa* e tem confiança em seu desempenho profissional. O empreendedor de sucesso é otimista quando é capaz de enfrentar obstáculos, olhando, além dessas dificuldades, com perseverança e força de vontade.

j) Tino Empresarial

Pode-se considerar o tino empresarial como uma capacidade especial, uma espécie de *sexto sentido*, que determinadas pessoas possuem. É ter prudência de se envolver com a organização em todos os sentidos, da forma mais completa possível, desde a fase da sua criação. Na verdade, o tino empresarial poderia ser explicado como o produto da combinação de todas as qualidades do empreendedor de sucesso. Mas, poderia, ainda, ser explicado mediante os seguintes atributos: tato, discernimento, intuição e faro empresarial.

É importante ressaltar, que outros autores, a exemplo de McCLELLAND (1961), HORNADAY (1982), FREDERIC (1986), GASSE (1987), NAISBITT (1989), TIMMONS (1994) e PEREIRA (1995) que se têm dedicado

ao estudo das qualidades do empreendedor de sucesso chegaram a conclusões semelhantes à visão de AZEVEDO (1992).

4 O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS

As pesquisas evidenciam que o sucesso na criação e desenvolvimento de uma empresa supõe a presença de um certo número de condições favoráveis. No entendimento de FREDERIC (1986), estas condições de sucesso são: assistência por conselho de toda natureza no início da empresa ou da nova atividade; disposição de meios financeiros permanentes a um nível suficiente; existência de um empreendedor preparado e formado; existência de uma *tecnologia*, no sentido amplo, ou seja, o conjunto dos conhecimentos e habilidades de *saber fazer* e de *como fazer* relativo à elaboração e à venda de um produto ou serviço e que permita satisfazer uma necessidade de mercado; e meios de acessar facilmente o mercado consumidor.

Para criar o próprio negócio, referido autor ressalta que o empreendedor precisa passar pelas seguintes fases: da idéia, do projeto e da realização. Para ele, o risco de *mortalidade* das empresas depois de cinco anos de seu nascimento é de cerca de 80%. Os riscos podem ser diminuídos para 20% se um conjunto de precauções forem tomadas em cada uma dessas etapas.

4.1 A Etapa da Idéia

A etapa da idéia representa o período no qual o negócio está no abstrato, isto é, sonha-se com um produto ou serviço novo que está interiorizado e, portanto, existe puramente no intelecto, ou então sonha-se

reproduzir um bem ou serviço que já existe. Todas as nuances intermediárias entre os dois tipos de situação se reencontram e determinam a taxa de inovação. À medida que a taxa de inovação é mais elevada, a passagem da idéia para o projeto é mais complexa.

O caminho a percorrer é o da exeqüibilidade técnico-econômica da idéia e passa pelas seguintes etapas: proteção eventual da idéia; experimentação (em laboratórios, em centros de pesquisa); teste sobre uma amostra de consumidores potenciais; análise da inserção econômica do produto ou do serviço potencial no ambiente; e estudo das vantagens/inconvenientes em relação aos produtos ou serviços existentes.

4.1.1 Idéia e Oportunidade

Não saber distinguir entre uma idéia e uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. A confusão entre oportunidade e idéia é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empendedor desenvolva essa capacidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio.

Segundo PEREIRA (1995), existem muitas oportunidades de negócio em uma sociedade como a nossa, que funciona sob o regime da liberdade de iniciativa e do livre mercado. Entretanto, algumas oportunidades dão origem a bons empreendimentos, enquanto outras são medíocres e geram empresas modestas. Para escolher bem e selecionar uma boa oportunidade de negócio, é preciso seguir algumas etapas. Identificar e selecionar corretamente qual o negócio que pretende criar é um passo fundamental para o sucesso de qualquer futuro empreendimento. Por isso, além de usar o *feeling* ou a intuição, é preciso adotar procedimentos metodológicos de busca e seleção de

oportunidade de negócio, que amenizarão os riscos de erro e aumentarão as possibilidades de identificar e escolher a oportunidade de negócio mais promissora.

Escolhida a oportunidade que se julgar mais atrativa, tem-se de transformar a idéia em um projeto detalhado. Para isto, é necessário reunir informações e estruturar o projeto empresarial, simulando por escrito todas as etapas de criação da empresa.

Identificada a oportunidade, o esforço reflexivo dirige-se para a definição precisa do negócio em termos de necessidades dos clientes que se tenciona atender, linhas de produtos ou serviços a oferecer e tecnologias e meios a empregar para concretizar a atividade empresarial. Para conhecer as necessidades dos clientes, tem-se de estudar o mercado. Para saber se se pode gerar os produtos e serviços para atender os clientes do mercado estudado, é preciso levar em conta os aspectos técnicos, econômicos e financeiros envolvidos. Para legalizar a nova empresa e fazê-la operar conforme a legislação em vigor, é necessário conhecer os aspectos jurídicos, tributários e organizacionais que se aplicam ao futuro negócio.

4.1.2 Fontes de Idéias

Conforme FREDERIC (1986), para encontrar uma idéia de empresa, é necessário: olhar, abrir os olhos para o mundo; pensar; informar-se; questionar-se; e escutar.

Do ponto de vista de IKEDA (1995), existem campos de investigação que podem guiar o empreendedor, tais como: as oportunidades não atendidas, isto é, as que resultam de uma série de circunstâncias das quais se participa (o cruzamento de experiência e/ou talento); uma necessidade imperiosa (defesa, segurança); uma mudança demográfica, sociológica, legislativa (poluição, terceira idade); uma mudança de percepção, de mentalidade; a emergência de novos conhecimentos, de novos procedimentos, de novas

técnicas (por exemplo: as aplicações do *laser*); e a recuperação de certos mercados marginais originadores da racionalização de fornecedores (por exemplo: fábrica de xaropes artesanais que nascem ao lado de fábricas de xaropes industriais).

Em seu livro, *O Segredo de Luísa* (1999), DOLABELA apresenta várias fontes de idéias, quais sejam: negócios existentes (pode haver excelentes oportunidades em negócios em falência. É lógico que os bons negócios são adquiridos por pessoas próximas, tais como: empregados, diretores, clientes, fornecedores, etc.); franquias e patentes; feiras e exposições; empregos anteriores (grande número de negócios são iniciados por produtos ou serviços baseados em tecnologia e idéias desenvolvidas por empreendedores enquanto eles eram empregados de outros); contatos profissionais (advogados de patentes, contadores, bancos, associações de empreendedores); pesquisa universitária; a observação do que se passa em volta, nas ruas; idéias que deram certo em outros lugares; experiência adquirida enquanto consumidor; mudanças demográficas e sociais, mudanças nas circunstâncias de mercado; caos econômico, crises, atrasos (quando há estabilidade, as oportunidades são mais raras); uso das capacidades e habilidades pessoais; imitação; dar vida a uma visão; transformar um problema em uma oportunidade; e *descobrir* algo que já existe (melhorar, acrescentar algo novo à idéia existente).

4.2 A Etapa do Projeto

Na etapa referente ao projeto, o bem ou serviço está estruturado. Se se trata de um produto, ele existe sob a forma de protótipo ou de pré-série; para um serviço, ele pode ser descrito de maneira precisa e infalível.

O passo seguinte é o do plano de negócios, ou seja, da análise do ambiente, do mercado, da concorrência, das ações a serem tomadas dentro do domínio técnico, comercial ou, ainda, da análise de custo, de equilíbrio

financeiro, de ações contingenciais. Quanto mais o projeto for claro, preciso, mais o plano de negócios pode ser construído com rigor e melhor é a visão de risco.

Para elaborar o plano de negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade em lidar com assuntos legais e técnicos, em diversas áreas, e em vencer etapas no relacionamento interpessoal. Para a elaboração do plano de negócios, é necessário que as idéias estejam claras e que todos os envolvidos estejam de acordo (WESTWOOD, 1989).

4.3 A Etapa da Realização

A etapa da realização consiste em colocar em prática os elementos do plano de negócios; é a etapa da confrontação com os fatos econômicos. É a sanção do projeto.

Nesse estágio, são importantes a motivação e a adequação do futuro empreendedor ao seu projeto.

O empreendedor e seu projeto devem também estar em harmonia. Em função da personalidade e da experiência de qualquer natureza, existem projetos que convêm. Tanto como a profundidade das investigações prévias, esse aspecto de coerência entre o projeto e o futuro empreendedor será determinante do sucesso em termos de empresa.

Em síntese, a passagem idéia-projeto-realização supõe condições prévias que são a motivação e coerência e que implicam um conjunto de observações, de reflexões, de ações e de preparação que é sempre prudente seguir antes de ter alcançado um ponto a partir do qual não se pode mais voltar.



4.4 Análise das Necessidades e Tendências do Macro-ambiente

Charles G. Mortimer, citado por KOTLER (1980), assinala que, em vez de tentar levar para o mercado o que nos é mais fácil fazer, devemos descobrir muito mais sobre o que o consumidor está disposto a adquirir... Devemos aplicar nossa criatividade de uma forma mais inteligente quanto às pessoas e suas necessidades e desejos, do que quanto aos produtos.

Empresas bem-sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macro-ambiente.

O macro-ambiente da empresa é o lugar onde ela deve iniciar suas buscas por oportunidades e possíveis ameaças. Consiste em todos os atos e forças que afetam as operações e o desempenho da empresa. As empresas precisam entender as tendências que caracterizam o ambiente atual, reconhecendo a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

4.5 As Necessidades e as Aspirações Sociais

De acordo com BANGS JÚNIOR (1999), uma idéia que não aparece de uma necessidade existente ou a ser criada permanece uma idéia e não estará fadada ao sucesso. Uma boa idéia tem tradução em produto ou serviço e encontra aplicação num determinado mercado.

Uma empresa deve segmentar o mercado, identificando o seu *nicho*, buscando satisfazer com profundidade as suas necessidades. Assim, a empresa tem a oportunidade de elaborar estratégias de *marketing* bem sintonizadas com o público-alvo.

É preciso não confundir necessidades e mercados. As necessidades podem existir sem tradução no mercado por causa da inexistência de meios de

pagamento. É o caso de inúmeros países em vias de desenvolvimento cujas necessidades são consideráveis, mas onde os mercados são bastante limitados. Um produto pode corresponder a uma necessidade, mas não ter um mercado por causa do custo excessivo.

Na opinião de ROSSETTI (1997), o conflito entre escassez e necessidades não se elimina com o processo de desenvolvimento socioeconômico. Contrariamente até, o desenvolvimento caracteriza-se por acrescentar novas necessidades às preexistentes, embora contribua também para o melhor desempenho dos recursos, à medida que agrega novos conteúdos tecnológicos ao processo produtivo. Conseqüentemente, em qualquer época e lugar, independentemente dos estágios econômicos e sociais alcançados, esse conflito se perpetua.

4.6 Decisão da Seleção de Mercado

Na compreensão de BRASIL (1997), para sobreviver, as empresas buscam *nichos* de mercado, como forma de se diferenciarem dos concorrentes, saindo de segmentos em que a disputa é muito acirrada.

Conforme KOTLER (1994), o empreendedor que desenvolve uma atividade terá interesse de concentrar sua ação em um *nicho* de mercado, isto é, um segmento de mercado correspondente a uma necessidade clara, bem definida, supondo uma grande especificidade ou especialização.

O interesse por um *nicho* é o de primeiramente permitir um posicionamento claro, inequívoco, em relação aos concorrentes já instalados no mesmo setor com os quais não convém mexer, sob pena de reações.

O *nicho* permite uma defesa mais fácil que o posicionamento num mercado maior. Esta defesa do território conquistado passa, geralmente, por um alto nível de investimento dentro do *nicho* criado, visando à entrada daqueles que o quiserem ocupar.

Uma boa idéia é aquela que permite satisfazer as necessidades de um *nicho* de mercado.

Além disso, à maior especialização, a nova empresa ou a atividade deverá juntar todas as forças de sua pequena estrutura, a saber: leveza, rapidez de adaptação, e orquestrar a comunicação com o ambiente e, em particular, com os clientes.

A inovação pode ser feita dentro das tecnologias tradicionais ou das tecnologias "de ponta". Neste último caso, há de se conhecer as necessidades de tempo e dinheiro que acompanham a colocação de uma nova técnica. Tal domínio só deve ser conveniente àqueles que têm os meios de se engajar num esforço financeiro substancial, ou seja, empresas ou centros de pesquisa que desenvolvem tecnologias ou aqueles que saíram das mesmas e que dominam estas tecnologias.

Normalmente uma *boa idéia* aparece da transposição de tecnologia já aprovada, mas dentro de novas aplicações, ou então da melhora de um dos três componentes econômicos de um produto ou serviço existente: seu preço, sua qualidade e os serviços prestados. Trata-se de propor ao mercado um adicional, se o desejo for o de construir um *nicho* ao invés de dividir com outro um mercado ativamente explorado.

Para obter os meios financeiros, um bom projeto deve conter uma série de requisitos: deve combinar com o empreendedor (motivado); o dossiê técnico-econômico e financeiro do projeto deve ter sido estudado em profundidade; as esperanças de encontrar uma necessidade de mercado devem ser muito fortes; e o empreendedor deve preparar-se com afinco, há de inspirar confiança àqueles que vão avaliá-lo.

5 MITOS SOBRE EMPREENDEDORES

A figura do empreendedor é cercada por estereótipos, que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas.

Conforme TIMMONS (1994), existem mitos que, em geral, as pessoas vinculam ao empreendedor. A seguir, faz-se destaque destes mitos, em conjunto com os fatos, os quais devem desfazer os temores a respeito das características de personalidade e comportamento dos empreendedores.

Mito 1: Empreendedores não são feitos, nascem.

No estágio atual de conhecimento sobre empreendedorismo, sabe-se como ajudar os empreendedores em potencial e os empreendedores de fato a identificar as características que devem ser aperfeiçoadas para obterem sucesso. A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizado especial, bastante diferente do ensino tradicional. Na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para aprender a agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção. A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de vários anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, *know-how* (como fazer), experiência e contatos em um período de alguns anos.

Mito 2: Empreendedores são jogadores.

Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte. Estudos efetuados por McCLELLAND (1976) mostram que os empreendedores bem-sucedidos escolhem metas desafiadoras, mas também fazem tudo o que podem para reduzir o risco. Os empreendedores bem-sucedidos não são apostadores, pois a sua reputação deve ser preservada. Conseqüentemente, quando decidem tomar uma decisão, o fazem de uma maneira calculada, muito bem pensada e avaliada, fazendo todo o possível para evitar riscos desnecessários.

Mito 3: Empreendedores querem só o espetáculo para si.

O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente *ganhar a vida*. É difícil ter um negócio de alto potencial, sozinho. Os

empreendedores que criam e constroem um empreendimento não precisam concentrar os esforços de todas as realizações em si mesmos. Reconhecem que raramente é possível construir um empreendimento substancial trabalhando sozinhos.

Mito 4: Empreendedores são os seus chefes e completamente independentes.

Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família, comunidade).

Mito 5: Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.

É verdade, mas não mais do que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. Conforme PINCHOT III (1989), os empreendedores estão sempre dispostos a enfrentar um trabalho duro em troca da mais *preciosa* das recompensas: a liberdade de pensar, agir e construir o próprio destino. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.

Mito 6: Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência.

Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros e outros) freqüentemente alcançam o sucesso. Além disso, a empresa pode entrar em falência, e o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, produtivamente utilizada como fonte de aprendizado do empreendedor. Ele aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.

Mito 7: Empreendedores devem ser novos e com energia.

Idade não é barreira. A idade média dos empreendedores de sucesso é por volta dos 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores de 60 anos de idade. O que é importante: *know-how*, experiência e relações.

Mito 8: O empreendedor é motivado pelo desejo de riqueza.

Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários. Buscam realização pessoal, controle dos seus destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta. Na opinião de PINCHOT III (1989), o dinheiro não é o incentivo ao esforço para o verdadeiro empreendedor, mas sim a medição do seu sucesso.

Mito 9: Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.

O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados. Os empreendedores não são levados por uma alta necessidade de poder; sua motivação se origina, em vez disso, de um escore alto de necessidade de realização (McCLELLAND, 1976). Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, grande necessidade de realizar coisas novas sem se abalar com dificuldades aparentemente intransponíveis.

6 FATORES INIBIDORES DO POTENCIAL DO EMPREENDEDOR

O processo de surgimento de empreendedores é inibido por vários fatores. Dentre eles, DEGEN (1989) destaca:

a) Capital Social

O autor chama de *capital social* o que todos nós herdamos da nossa formação familiar, religiosa e escolar. São os valores e idéias que nos foram inculcados por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciaram na nossa formação intelectual e que, inconscientemente, orientam nossas vidas.

b) Disposição para Assumir Riscos

A disposição para assumir riscos é a qualidade mais importante do verdadeiro empreendedor. O seu sucesso está na capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade; preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é mais... seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe super...

c) Imagem Social

Todo empreendedor que deseja ter sucesso precisa estar disposto a, no início do empreendimento, desenvolver ele próprio várias atividades inerentes ao seu negócio. No entanto, muitos pensam que, após terem galgado uma boa posição na condição de empregados, sua imagem social poderá ser prejudicada, frente às tarefas necessárias para iniciar um negócio. Por esta razão, preferem continuar no *conforto* do emprego.

7 A CAPACIDADE EMPRESARIAL: A ENERGIA MOBILIZADORA

7.1 “Empresariedade”: Formação e Influência

A capacidade empresarial, ou *empresariedade*, é um elemento de fundamental importância no quadro dos fatores de produção dos sistemas econômicos. A descoberta e a exploração de recursos naturais, a mobilização da população em idade de produzir, a escolha dos bens de capital, a definição dos padrões tecnológicos que serão empregados – enfim, a mobilização, a aglutinação e a combinação dos demais fatores de produção pressupõem a existência de determinada *capacidade de empreendimento*. É através desta capacidade que os recursos disponíveis são reunidos, organizados e acionados para o exercício de atividades produtivas.

Na realidade, a existência de recursos humanos aptos para o exercício de atividades produtivas, a disponibilidade de capital, a dotação de reservas naturais e a capacidade tecnológica acumulada não são suficientes, *quando consideradas isoladamente*, para que se desencadeie o processo de produção. Caso não sejam idealizados, implantados e mantidos empreendimentos capazes de absorver e combinar esses recursos, eles serão apenas potencialmente relevantes. Adquirem importância efetiva *quando empregados conjuntamente*. É de seu emprego, de sua aglutinação em torno de

determinado empreendimento, de sua adequada combinação, bem como da organização e da direção a que se submetem que resultam os fluxos de produção dos sistemas econômicos. E todo esse esforço de mobilização e coordenação é atribuível à *capacidade empresarial*.

7.2 A Necessidade de Espírito Empreendedor

Independentemente das concepções e posturas envolvidas, nenhuma economia pode prescindir da capacidade empresarial como fator de produção, seja esta atribuída preponderantemente a agentes e a grupos privados, seja a organismos governamentais. As motivações do Estado, de grupos empresariais e do empreendedor independente não são iguais. Também não é a mesma a recompensa. E podem ainda variar amplamente os resultados alcançados por estas diferentes fontes de *empresariade*. Entretanto, seja como for, a necessidade de atividades tipicamente empresariais e de pessoas dotadas de espírito empreendedor jamais poderá desaparecer, ainda que o Estado assuma a responsabilidade pelos empreendimentos projetados. O processo produtivo, em seus fundamentos, dá-se pela mobilização combinada dos fatores terra, trabalho e capital, sob determinado padrão tecnológico. E o *fator mobilizador* é a *capacidade empresarial*.

Nas modernas economias ocidentais de estrutura mista, em que coexistem a livre iniciativa de agentes privados e a atuação empresarial do Estado, o empreendedor, a despeito das diversas restrições que têm sido impostas à liberdade de empresa, pode ainda ser considerado – como admite HAILSTONES (1980) – o mais importante dos fatores da estrutura de produção; sua persistente busca de lucros, através da produção e distribuição de bens e serviços, continua sendo a principal força motivadora no empreendimento da produção. É, segundo a expressão de SCHUMPETER (1992), o *fator energizante* do sistema.



7.3 Qualificação e Importância da Capacidade Empresarial

Os indivíduos dotados de capacidade empresarial reúnem um conjunto de qualificações que os diferenciam da massa dos recursos humanos da economia. As principais, apontadas por LEIBENSTEIN (1975), são as seguintes: ter visão estratégica, orientada para o futuro, capaz de antever novas realidades e seus desdobramentos; ter baixa aversão aos riscos inerentes ao ambiente de negócios; ter espírito inovador, quebrando paradigmas, abrindo fronteiras, propondo novas soluções para satisfazer às ilimitáveis necessidades humanas; ter sensibilidade para "farejar" oportunidades de investimento ou de reunir e processar informações que os levam a descobri-las; ter energia suficiente para implantar projetos de empreendimento, animando tantos investidores quantos sejam necessários para sua execução; ter acesso aos outros quatro fatores de produção, bem como capacidade para combiná-los e motivá-los, levando adiante os projetos implantados; e ter a capacidade de organizar o empreendimento, adquirindo ou contratando os fatores de produção necessários, transferindo subseqüentemente a gestores competentes a coordenação permanente das operações.

A *empresariedade* seria, assim, a *energia mobilizadora* da economia. A carência de espírito empresarial retarda movimentos inovadores e inibe o crescimento econômico. Em contrapartida, nações dotadas de energia empreendedora mobilizam as potencialidades, desenvolvem esforços de complementação de suas deficiências naturais e emergem em pouco tempo como potências competitivas.

7.3.1 Fatores Culturais e Sociais Estimuladores de Personalidades Empreendedoras

Os valores da cultura mais ampla em que as pessoas são educadas têm uma influência significativa na formação de indivíduos empreendedores. Países em cuja cultura predominam os valores de aceitação de riscos, de excelência, de eficiência individual e responsabilidade pessoal desenvolvem um ambiente educacional que estimula as inclinações empreendedoras.

Embora algumas culturas encorajem a capacidade empresarial mais do que outras, todas as culturas têm reservas de talento que vêm a tona quando o ambiente é propício para negócios. Chineses prosperam nos negócios na Indonésia, Malásia e Cingapura, enquanto são impedidos de utilizar seus talentos na China comunista. O Chile descobriu reservas enormes de capacidade empresarial após as reformas de livre mercado dos anos oitenta.

De acordo com ROSSETTI (1997), a disponibilidade de agentes dotados de capacidade empresarial decorre de um complexo conjunto de fatores culturais, psicossociais e econômicos, bem como da estrutura político-ideológica praticada e do estágio de desenvolvimento do sistema. De forma geral, considerando-se como inatas as qualificações essenciais que definem o empreendedor, os sistemas econômicos (sobretudo os das nações subdesenvolvidas) são carentes de capacidade empresarial.

Em economias de desenvolvimento tardio, apesar das oportunidades de investimento existentes, a falta de espírito empresarial é uma das principais barreiras para a promoção do crescimento. Em sistemas acentuadamente atrasados, a aceitação fatalística das condições vigentes contrasta com a escala de motivações encontrada nas sociedades economicamente mais avançadas.

As atitudes que conduzem à *empresariade* ocorrem geralmente em sistemas avançados; são mais escassas em sistemas tardios. É como se a capacidade empresarial também resultasse da emulação social que estimula a

busca por inovações e da cultura que valoriza a conquista, a liderança e o êxito no ambiente de negócios.

Conforme a visão de ROSSETTI (1997), principalmente os fatores adversos de natureza cultural, associados à baixa mobilidade social, são os que mais dificultam o acesso às oportunidades existentes e, conseqüentemente, a formação e o desenvolvimento do espírito empreendedor. Contrariamente, quando se criam motivações sociais suficientemente fortes para impulsionar os agentes dotados de capacidade empreendedora, remove-se uma das barreiras institucionais que mais dificultam a ocorrência e a atuação desse fator. A capacidade empresarial de uma economia está, assim, na dependência de condições político-ideológicas que não reprimem nem condenam à ascensão social derivada do êxito em negócios. São esses os fatores que geralmente mais concorrem para a expansão do grupo empresarial. E a expansão desse grupo, por seu lado, revela forte correlação direta com a forma de mobilização dos recursos, com o nível geral de emprego, com o grau de eficiência do processo produtivo e com o próprio desenvolvimento econômico do sistema.

7.4 A Participação do Empreendedor na Formação de Riqueza do País

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente e custo acessíveis, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, o melhor recurso para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir os bens e serviços que constituem a riqueza do País.

A atividade empreendedora é uma opção de carreira para aqueles que acreditam nas vantagens da livre iniciativa, para o seu desenvolvimento pessoal e para a economia do País de modo geral.

7.4.1 O Processo de Destruição Criativa

Ao estudar o processo de desenvolvimento econômico dos países, SCHUMPETER (1992) percebeu que havia um *agente motor* que propiciava o progresso econômico. O mesmo autor afirma que o empreendedor é o agente responsável pelo processo de *destruição criativa*, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha a economia capitalista, constantemente criando produtos, métodos de produção e outros mercados.

Desse modo, o empreendedor revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria outras. Estes indivíduos estão dispostos a arriscar o próprio dinheiro e o de outros indivíduos em novos produtos; são o *motor* que combina capital humano e físico, estimulando o crescimento econômico e o progresso.

Um ambiente que favorece empreendimentos de sucesso tem como característica uma *destruição criativa* permanente, nos termos do próprio Schumpeter. Novas empresas prosperam e ajudam a economia, em parte destruindo os mercados de concorrentes estabelecidos. Entre os exemplos, podemos citar a concorrência feita aos telefones tradicionais pelo telefone celular, o corroído mercado dos pequenos varejistas de frutas e verduras, dada a maior eficiência dos supermercados, e o declínio acentuado do mercado de computadores da IBM após a introdução dos PCs de rede pela Sun Microsystems e outras empresas. Países que protegem os mercados e rendas de empresas já existentes impedem a *destruição criativa*, tão essencial ao progresso.

Na opinião de DEGEN (1989), foi o processo de *destruição criativa* que tornou obsoleta a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em favor do transistor, a régua de cálculo em favor da calculadora eletrônica, a locomotiva a vapor em favor da elétrica ou a diesel, etc.

Em todos estes casos e em muitos outros, foi a criatividade dos empreendedores que substituiu um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, que executa melhor a sua função. As

vantagens para todos são evidentes. Constantemente, somos beneficiados por bens e serviços melhores e mais acessíveis.

Com o processo de *destruição criativa*, desenvolve-se a capacidade dos países em produzir, em quantidades suficientes e a preços cada vez mais acessíveis, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Não obstante os esforços de pesquisadores e teóricos que se empenharam em elaborar teorias sobre o empreendedor, grande parte das pesquisas seguiu uma orientação *universal*, resultando conclusões genéricas sobre o perfil do empreendedor.

Dessa forma, a pesquisa sobre o empreendedor do *agribusiness* do caju cearense, seguindo-se Azevedo, centra-se na pesquisa exploratória. A seleção desse tipo de pesquisa foi fundamentada na natureza e objetivos do presente estudo.

A presente investigação, assim, configura-se como um estudo exploratório, uma vez que a natureza dos dados primários levantados permitirá compreender, de forma mais acurada, o perfil e as qualidades do empreendedor ligado ao *agribusiness* do caju cearense.

A orientação deste estudo encontra respaldo em MATTAR (1994), o qual afirma que os estudos exploratórios têm por objetivo prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. A principal acentuação, nestes casos, refere-se à descoberta de idéias e ao esclarecimento de conceitos, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Destaca o referido autor, entre outros, os seguintes objetivos dos estudos exploratórios:

- a) Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- b) Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- c) Ajudar no desenvolvimento ou na formulação de hipóteses pesquisáveis a serem verificadas em estudos posteriores;

d) Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;

e) Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;

f) Clarificar conceitos; e

g) Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa.

Em síntese, os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas na investigação, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo, visando a familiarizar-se com o fenômeno ou deste obter nova percepção e descobrir idéias.

Tomando como base as informações mencionadas, a metodologia adotada nesta pesquisa foi a seguinte: revisão da literatura básica; aplicação de um questionário junto ao empreendedor do *agribusiness* do caju cearense; e consultas a especialistas de áreas afins.

1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS LIMITES DE PORTE EMPRESARIAL

Para aferir-se a população escolhida para estudo, torna-se necessário tecer alguns comentários acerca do critério de classificação do que é uma micro, pequena, média e grande empresa.

O critério amplamente utilizado para definição de micro, pequena, média e grande empresa é o número de empregados. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota este fundamento em suas estatísticas censitárias, e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também utiliza como critério o número de pessoas ocupadas.

A opção pelo critério quantitativo - número de empregados - fez-se tendo em vista que seria o que melhor atende aos objetivos propostos pela pesquisa.

Para efeito desta pesquisa, considerou-se, então, como microempresa, aquelas cujo número de empregados perfaz até 19 pessoas; como pequenas

empresas, aquelas em que o número de empregados está no intervalo entre 20 e 99; como médias as que se enquadram no intervalo de 100 a 499, e, como grandes organizações aquelas que contam com 500 ou mais empregados.

As razões pelas quais se adotou este critério quantitativo foram: 1) através dessa técnica, fica mais fácil coletar os dados de que se necessita, pois, na maioria das estatísticas, é essa a base predominante de diferenciação; 2) o fato de não existir ainda um critério quantitativo único para definir o porte das empresas, pois todos apresentam vantagens e desvantagens; e 3) os critérios qualitativos não são adequados aos fins a que se propõe a pesquisa. A adequação de qualquer um deles tornaria a coleta de dados bem mais difícil e muito mais dispendiosa.

2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme MATTAR (1994), a idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população.

A amostragem está intimamente relacionada com a essência do processo de pesquisa descritiva por levantamentos: pesquisar apenas uma parte da população para inferir conhecimento para o todo, ao invés de efetuar um censo, isto é, usa-se o método indutivo que parte do particular para o geral.

O processo amostral é usado freqüentemente em pesquisas, em função das grandes vantagens que oferece quando comparada a censos. A pesquisa por amostragem economiza mão-de-obra e dinheiro; a amostra economiza tempo e possibilita rapidez na obtenção dos resultados com grande margem de confiança sobre os resultados.

A amostragem casuística consiste em atribuir a cada elemento da população um número para depois selecionar alguns desses elementos de

forma casual, de acordo com o qual cada elemento da população tem a mesma probabilidade de ser incluído na amostra.

A pesquisa foi realizada por processo de amostragem casuística, usando-se como público os empreendedores do *agribusiness* do caju cearense, constantes na relação do Guia Industrial do Ceará (1998) da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, onde estão relacionadas 43 empresas em atividade no Estado, de cujo universo foi extraída a amostra do presente estudo.

Na determinação do tamanho da amostra, foi utilizado o método de COCHRAN (1977), considerando-se uma proporção "p" igual a 50% que leva ao tamanho máximo da amostra e assegura alto nível de representatividade; o erro amostral foi de 8%, condicionado ao nível de significância de 8% definido sob a curva normal. A fórmula utilizada para determinar o tamanho da amostra foi a seguinte:

$$n = \frac{z^2 p.q.N}{e^2(N-1) + z^2 p.q}$$

onde:

n = tamanho da amostra;

z = escore sobre a curva normal;

$p = 1/2$: parâmetro de proporção para "n" máximo;

q = percentagem complementar;

$N = 43$: número de empreendedores na população; e

$e = 0,08$: erro de amostragem.

Para viabilizar a pesquisa dentro dos limites desta dissertação - estudo exploratório, recursos financeiros e tempo disponível para sua realização - a amostra foi assim constituída de 32 empreendedores do *agribusiness* do caju cearense, que constituem 74,42% da população.

O critério de escolha das empresas foi efetuado por intermédio de geração de 32 números aleatórios, distribuídos entre 1 e 43, em uma pré-

listagem ordenada de todas as empresas do *agribusiness* do caju cearense, os números aleatórios coincidentes com a ordem, onde, existindo a coincidência, a empresa faz parte da amostra.

Como resultado, a utilização de números aleatórios produz uma amostra sem viés. Isso possibilita um poder inferencial das evidências encontradas com base em critérios probabilísticos.

3 NATUREZA E FONTES DE INFORMAÇÕES

O presente estudo baseou-se na utilização de dados empíricos obtidos através de pesquisa de campo junto aos empreendedores do *agribusiness* do caju cearense e de dados secundários mediante pesquisa bibliográfica.

Além das informações resultantes de um levantamento criterioso do material bibliográfico, foram usadas, ainda, informações provenientes de técnicos ligados a áreas afins.

A pesquisa direta consistiu na aplicação de 32 questionários, no período de julho a agosto de 1999. Optou-se pela utilização do questionário como instrumento de levantamento de dados, visto que este permite abranger um maior número de pessoas com significativa economia de tempo, facilitando, também, o tratamento dos dados e a conclusão do estudo.

3.1 O Questionário

Elaborado e testado pelo pesquisador, antecipadamente, o questionário divide-se em quatro seções, quais sejam: a) o perfil dos empreendedores; b) o perfil das empresas; c) dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação das empresas; e d) qualidades do empreendedor de sucesso.

É válido mencionar que, na última seção do questionário, os informantes tiveram que indicar sua avaliação à direita do formulário, utilizando a escala de graduação de LIKERT (1975), de 1 a 3 pontos, conforme o exposto a seguir: 1 - discordo; 2 - indeciso; e 3 - concordo. Durante o preenchimento, o respondente deveria assinalar um só aspecto, para cada escala, indicando a graduação que melhor definisse o seu posicionamento em relação à afirmativa feita.

Foram contempladas com três aspectos cada uma das dez qualidades objeto de investigação. A utilização de três aspectos objetivou avaliar a verdadeira coerência das respostas obtidas. Foram definidos, portanto, trinta aspectos relacionados com as Qualidades do Empreendedor de Sucesso. Como o propósito fundamental era identificar a preferência dos informantes quanto à escolha das Qualidades do Empreendedor de Sucesso, para efeito de montagem das tabelas de frequência, foram considerados, tão-somente, os casos em que o informante indicou a opção *concordo* com a afirmativa feita. Adotou-se a convenção de que a resposta *concordo* era sinônimo de *valorização da qualidade* objeto de investigação; assim sendo, a base de cálculo passa de 32 para 96 respostas. Qualquer outra resposta dada pelo sujeito da pesquisa foi desprezada, sendo sua frequência considerada igual a zero.

3.2 O Pré-teste

Segundo ARAÚJO (1990), o simples fato de se submeterem as pessoas a perguntas estruturadas de forma idêntica não assegura a uniformidade das respostas. Uma pergunta com frases padronizadas pode ter variados sentidos para diferentes pessoas, por ser compreensível para algumas e incompreensível para outras. Apesar disto, é possível se adotar alguns procedimentos que visem a assegurar a uniformidade das perguntas.

Antes de aplicado definitivamente, o questionário passou por uma prova preliminar. Conforme GIL (1994), a finalidade desta prova, geralmente designada como pré-teste, é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário.

De acordo com MATTAR (1994), o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de coleta de dados que nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente testado.

Assim sendo, o pré-teste do questionário foi realizado, de forma aleatória, com um grupo de seis empreendedores do *agribusiness* do caju cearense que aceitaram participar e emitir suas opiniões, objetivando eliminar equívocos, ambigüidades e complexidade das questões, retirar perguntas supérfluas, adequar a ordem de apresentação das perguntas e, se estas são muito numerosas ou, ao contrário, necessitam ser complementadas.

4 VARIÁVEIS DO ESTUDO

A fim de atender aos objetivos propostos nesse estudo, as variáveis foram classificadas em quatro seções, obedecendo à forma do questionário, a seguir discriminadas:

a) Variáveis que se referem ao perfil do empreendedor no *agribusiness* do caju cearense: naturalidade; idade; estado civil; escolaridade; formação acadêmica: graduação; pós-graduação; fontes de informações técnicas recebidas pelos empreendedores; horas por dia dedicadas ao empreendimento; atividade profissional exercida antes de criar a empresa, fatores motivadores da decisão de criar a empresa; e sugestões dos empreendedores relativas às políticas e diretrizes governamentais que deveriam ser implantadas.

b) Variáveis que dizem respeito ao perfil das empresas: natureza jurídica; número de empregados; porte das empresas; experiência na criação de outras empresas; tipos de negócios criados pelos empreendedores; motivos

da localização das empresas; determinação do preço de venda; política de vendas; e pontos fortes das empresas no processo de comercialização.

c) Variáveis relacionadas à identificação das dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação das empresas, levantadas através de perguntas diretas junto ao empreendedor.

d) Variáveis associadas às qualidades do empreendedor de sucesso: capacidade de assumir riscos (ter capacidade de conviver com o risco e sobreviver a ele; estar sempre disposto para enfrentar desafios, para tentar um novo empreendimento; e arriscar no futuro para não ficar defasado, frente ao avanço tecnológico, modismos, costumes, etc.); habilidade para identificar oportunidades (perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio; identificar tendências, necessidades atuais e futuras; e ficar sempre atento para identificar a variada gama de empreendimentos que surgem a todo momento); conhecimento do ramo empresarial (ter experiência através de uma tradição familiar ou de experiência anterior; obter conhecimentos através de estudos e pesquisas; e receber orientação através de conversas com outros empreendedores do ramo); senso de organização (evitar desperdícios em todos os recursos disponíveis; colocar as pessoas certas nos lugares certos; e definir metas, garantir a execução conforme o planejado e corrigir os erros de forma rápida); disposição para tomar decisões (saber analisar friamente uma situação e escolher a solução mais adequada; ter muita vontade de vencer obstáculos; e ter iniciativa para agir objetivamente); faculdade de liderar (definir e orientar claramente as tarefas de seus subordinados; conduzir os subordinados para alcance dos objetivos almejados; e produzir o relacionamento equilibrado da equipe de trabalho, em torno do empreendimento); talento para empreender (ser dinâmico e nunca se acomodar, evitar a rotina; estar sempre disposto a criar e inovar, transformando, assim, idéias em realidade; e encorajar e escutar idéias inovadoras dos subordinados); independência pessoal (abandonar um emprego relativamente seguro e optar por um negócio próprio; ser livre para tomar decisões; e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida); otimismo (saber usar o bom senso para perceber a

diferença entre uma ameaça real e uma situação confortável; ter sempre esperança de ver seus projetos realizados; e enfrentar as barreiras sem temer o futuro); e tino empresarial (é dedicar-se totalmente à empresa; saber abrir os próprios caminhos para o sucesso e para a materialização de seus sonhos; e administrar o negócio em todos os aspectos, de maneira eficiente).

5 MÉTODO DE ANÁLISE

A análise e interpretação dos dados coletados foi efetuada de acordo com o método descritivo e com as técnicas de análise tabular e gráfica, com a utilização de frequência absoluta e relativa das variáveis selecionadas.



CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1 O PERFIL DOS EMPREENDEDORES DO AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE

1.1 Naturalidade

Percebe-se pela TABELA 1 que 75% dos informantes são naturais de Fortaleza-CE; 13%, de Pacajus-CE; 9%, de Caucaia-CE, e 3%, de Natal-RN. Outro dado observado foi que nenhum dos empreendedores pesquisados é de origem ou descendência estrangeira.

TABELA 1 - Naturalidade

| Cidades | Nº. | % |
|---------------|-----|-----|
| Caucaia-CE. | 3 | 9 |
| Fortaleza-CE. | 24 | 75 |
| Pacajus-CE. | 4 | 13 |
| Natal-RN. | 1 | 3 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.2 Idade

Observa-se pela TABELA 2 que 9% dos informantes encontram-se na faixa etária de 31-35 anos; 6% entre 36-40 anos; 16% entre 41-45 anos; 41% entre 46-50 anos, e 28% têm mais de 50 anos. Constata-se, portanto, que

85% dos empreendedores pesquisados têm idade acima de 40 anos. A idade média dos empreendedores de sucesso tem se posicionado na faixa de 30 a 40 anos. Verifica-se que no *agribusiness* do caju a idade é bem superior, o que demonstra, de certa forma, que este não participa ainda da tendência global.

TABELA 2 - Idade

| Faixa Etária | Nº. | % |
|--------------|-----|-----|
| 31 – 35 | 3 | 9 |
| 36 – 40 | 2 | 6 |
| 41 – 45 | 5 | 16 |
| 46 – 50 | 13 | 41 |
| Mais de 50 | 9 | 28 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.3 Estado Civil

Os dados da TABELA 3 demonstram que em maioria os pesquisados são casados, representando 72% do total, contra 13% de solteiros. Segundo a pesquisa, 9% enquadram-se na categoria legalmente separados e 6% são viúvos. O estado civil apresentado é reflexo da idade média elevada dos empreendedores.

TABELA 3 - Estado civil

| Estado Civil | Nº. | % |
|---------------------|-----|-----|
| Solteiro | 4 | 13 |
| Casado | 23 | 72 |
| Legalmente separado | 3 | 9 |
| Viúvo | 2 | 6 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.4 Escolaridade

A TABELA 4 mostra que 31% têm o 2º grau e, de todos os empreendedores pesquisados, constata-se que 69% possuem formação universitária, com 44% respondendo pela graduação e 25% respondendo pela pós-graduação. Verificam-se a pouca formação escolar de quase 1/3 dos empreendedores e a falta de oportunidade de especialização em virtude das atividades rotineiras do dia-a-dia da empresa que sobrecarregam o empreendedor, absorvendo muito tempo e deixando pouco espaço para a dedicação aos estudos. Isto significa uma falta de conhecimentos que seriam de todo desejáveis para o desenvolvimento das empresas.

TABELA 4 - Escolaridade

| Nível Escolar | Nº. | % |
|----------------|-----|-----|
| 2º Grau | 10 | 31 |
| Superior | 14 | 44 |
| Especialização | 8 | 25 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.5 Formação Acadêmica: Graduação

Conforme evidencia a TABELA 5, dos 14 empreendedores que possuem curso superior, 36% são graduados em Administração de Empresas; 29% em Economia; 21% em Ciências Contábeis; e 14% em Engenharia Mecânica. No entanto, observa-se que aproximadamente 16% dos 32 empreendedores são formados em Administração de Empresas, o que demonstra a necessidade de formação complementar dos demais, para que possam desenvolver seus negócios com certa dose de habilidades administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica para garantir que as coisas certas aconteçam e se obtenham os resultados desejados.

TABELA 5 - Formação acadêmica: graduação

| Cursos | Nº. | % |
|---------------------------|-----------|------------|
| Administração de Empresas | 5 | 36 |
| Ciências Contábeis | 3 | 21 |
| Economia | 4 | 29 |
| Engenharia mecânica | 2 | 14 |
| TOTAL | 14 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.6 Formação Acadêmica: Pós-Graduação

De todos os respondentes (conforme esboça a TABELA 6) com curso de especialização, 62% são especialistas na área de Administração Financeira; 25% em Comércio Exterior, e 13% em Engenharia da Produção.

Para manter sua empresa competitiva em tempos de globalização, o empreendedor precisa de um aprendizado permanente para assegurar o sucesso do empreendimento, exigindo, portanto, o domínio de assuntos como: mercado, produção, produtividade, qualidade total, reengenharia, estratégia competitiva, planejamento estratégico, etc.

TABELA 6 - Formação acadêmica: pós-graduação

| Áreas | Nº. | % |
|--------------------------|----------|------------|
| Administração financeira | 5 | 62 |
| Comércio exterior | 2 | 25 |
| Engenharia da produção | 1 | 13 |
| TOTAL | 8 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.7 Fontes de Informações Técnicas Recebidas pelos Empreendedores

Observa-se na TABELA 7 que as fontes de informações técnicas recebidas pelos empreendedores do *agribusiness* do caju cearense são as mais diversas, tendo, porém, destaque o SEBRAE/CE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará, com 27%; o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, com 19%, os sindicatos e as associações, com 16%, e o NUTEC – Núcleo de Tecnologia do Ceará, com 10%, entre os órgãos oficiais de informações. As feiras, com 15%, revistas especializadas, com 8%, e programas de televisão, com 5%, surgem como as principais fontes de informações não oficiais. O *agribusiness* do caju é característico desta região e, portanto, quase todo o desenvolvimento tecnológico é obtido regionalmente.

TABELA 7 – Fontes de informações técnicas recebidas pelos empreendedores

| Especificação | Nº. ² | % |
|-------------------------|------------------|-----|
| Feiras | 9 | 15 |
| NUTEC | 6 | 10 |
| SEBRAE/CE | 17 | 27 |
| SENAI | 12 | 19 |
| Sindicatos/Associações | 10 | 16 |
| Revistas especializadas | 5 | 8 |
| Programas de televisão | 3 | 5 |
| TOTAL | 62 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

² A soma do número de empreendedores não coincide com o número de observações porque a maioria deles utiliza mais de uma fonte de informações.

1.8 Horas por Dia Dedicadas ao Empreendimento

Constata-se através da TABELA 8 que 9% dos empreendedores pesquisados dedicam de 5 a 8 horas por dia à empresa; 25%, de 9 a 12 horas; 53%, de 13 a 16 horas; e 13%, mais de 16 horas por dia.

Segundo as informações, grande parte dos empreendedores dedica mais de 40 horas semanais à gerência de seus empreendimentos, chegando alguns a investir mais de 90 horas semanais. Isto revela que, ao criar a empresa, passaram a dedicar-se inteiramente ao empreendimento. A sobrevivência de qualquer negócio nos dias de hoje, e nos padrões definidos por estes empreendedores, os obriga realmente a investir todas as suas energias no gerenciamento das empresas, o que os impede por exemplo de se dedicar à sua maior formação.

TABELA 8 - Horas por dia dedicadas ao empreendimento

| Horas por Dia | Nº. | % |
|---------------|-----------|------------|
| 5 a 8 | 3 | 9 |
| 9 a 12 | 8 | 25 |
| 13 a 16 | 17 | 53 |
| Mais de 16 | 4 | 13 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.9 Atividade Profissional Exercida Antes de Criar a Empresa

Observa-se na TABELA 9 que os respondentes, antes de criar suas empresas, eram, na sua grande maioria (66%), empregados. Contudo, 19% já exerciam uma atividade empresarial. Segundo a pesquisa, 9% eram funcionários públicos e 6% eram profissionais liberais. A informação mostra que os empreendedores são pessoas que buscam intensamente o sucesso.

Para que tal ocorra, num mercado competitivo, no qual entraram inesperadamente, procuram o máximo de especialização e reciclagem para a obtenção desse êxito.

TABELA 9 – Atividade profissional exercida antes de criar a empresa

| Atividade Profissional | Nº. | % |
|------------------------|-----|-----|
| Empregado | 21 | 66 |
| Empresário | 6 | 19 |
| Funcionário público | 3 | 9 |
| Profissional liberal | 2 | 6 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

1.10 Fatores Motivadores da Decisão de Criar a Empresa

Com vistas a um entendimento melhor do perfil do empreendedor do *agribusiness* do caju cearense, tornou-se necessário identificar quais os fatores motivadores que eram determinantes na decisão de criar o próprio negócio. Assim, em vez de 32 respostas, foram obtidas 48, uma vez que os respondentes podiam escolher entre os fatores aqueles que mais influenciaram na decisão.

De acordo com a TABELA 10, os principais fatores que impulsionaram a decisão de criar a empresa estão muito relacionados com a busca de liberdade do empreendedor, no sentido de ser o próprio patrão, com 33%, e ter a oportunidade de colocar em prática as próprias idéias, com 23%.

Outros fatores que têm peso significativo, segundo os informantes, são a vontade de ganhar dinheiro, com 17%, e o desejo de sair da rotina, com 13%.

Do ponto de vista dos respondentes, os fatores de menor relevância foram: não haver encontrado emprego a sua altura, com 10%, e falta de oportunidade em outras organizações, com 4%. Isto se explica pela formação, capacitação e experiência profissional desses indivíduos. Como já analisado neste

estudo, 69% dos respondentes possuem formação universitária e estavam bem colocados nos seus empregos anteriores quando decidiram criar suas empresas.

TABELA 10 - Fatores motivadores da decisão de criar a empresa

| Fatores Motivadores | Nº. | % |
|---|-----|-----|
| Desejo de sair da rotina | 6 | 13 |
| Falta de oportunidade em outras organizações | 2 | 4 |
| Motivação para ser o próprio patrão | 16 | 33 |
| Não haver encontrado emprego a sua altura | 5 | 10 |
| Ter a oportunidade de colocar em prática as próprias idéias | 11 | 23 |
| Vontade de ganhar dinheiro | 8 | 17 |
| TOTAL | 48 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na verdade, a tônica que se encontra implícita na maioria dos fatores motivadores da decisão de criar a empresa é aquela forte vontade interior do indivíduo em ter o próprio negócio, de tomar decisões próprias, de ser livre para colocar seus projetos em prática porque acredita em si mesmo e quer assumir inteira responsabilidade pelos riscos inerentes ao próprio empreendimento.

1.11 Sugestões dos Empreendedores Relativas às Políticas e Diretrizes Governamentais que Deveriam ser Implantadas

A TABELA 11 mostra que a redução das taxas de juros, para 43% dos respondentes, apresenta-se como a principal medida que o governo deveria implantar para desenvolver o setor, seguida de maior oferta de crédito, para 33%. Estas políticas proporcionariam muito provavelmente um incremento nos investimentos e, conseqüentemente, maior oferta de produtos industrializados e/ou de melhor qualidade. A carga tributária representa uma barreira à expansão dos negócios neste setor, para 24% dos empreendedores pesquisados.

TABELA 11 – Sugestões dos empreendedores relativas às políticas e diretrizes governamentais que deveriam ser implantadas

| Especificação | N ^o . ³ | % |
|---------------------------|-------------------------------|------------|
| Baixar os juros | 29 | 43 |
| Diminuir carga tributária | 16 | 24 |
| Mais crédito ao setor | 22 | 33 |
| TOTAL | 67 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2 O PERFIL DAS EMPRESAS DO AGRIBUSINESS DO CAJU CEARENSE

2.1 Natureza Jurídica

Os dados da TABELA 12 demonstram que a natureza jurídica das empresas pertencentes à amostra, em sua grande maioria, 78%, é a de sociedades por quotas de responsabilidade limitada, contra 19%, que são firmas individuais e 3% correspondem a sociedade anônima. Entretanto, pode-se constatar que essa maioria se deu em decorrência da associação com membros da família (mulher, filhos e irmãos). Portanto, é esta modalidade de sociedade que melhor se adequa à realidade empresarial investigada. A sociedade por quotas de responsabilidade limitada tem menos opções de acessar recursos do que as sociedades anônimas, o que, em muitos casos, limita o seu desenvolvimento. Foi percebido que estas empresas estão carentes de recursos financeiros para investir no crescimento de sua unidade de negócio e para ser utilizado como capital de giro. Por não dispor de garantias reais, torna-se extremamente limitada a possibilidade de obtenção de créditos através de instituições financeiras. Os custos de recursos do mercado financeiro são proibitivos para o desenvolvimento sadio de qualquer empresa quando se consideram os juros exorbitantes cobrados pelos recursos financeiros ofere-

³ A soma do número de empreendedores não coincide com o número de observações porque alguns sugeriram mais de um tipo de medida.

cidos no Brasil. Sobram, portanto, os recursos dos sócios, que só existem em abundância para empresas de capital aberto, quando rentáveis. Conclui-se, portanto, que o limite do crescimento da quase totalidade das empresas em análise depende exclusivamente dos recursos gerados por seu lucro líquido.

TABELA 12 – Natureza jurídica

| Natureza Jurídica | Nº. | % |
|-------------------|-----|-----|
| Individual | 6 | 19 |
| Limitada | 25 | 78 |
| Sociedade anônima | 1 | 3 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2.2 Número de Empregados

Constata-se, através da TABELA 13, que 47% dos respondentes têm de 1 a 19 empregados e 13% tem de 20 a 99 funcionários. Conforme a pesquisa, 6% têm de 100 a 499, e 34% das empresas têm 500 ou mais empregados. Convém informar que apenas os empregados registrados fazem parte da pesquisa. Entretanto, conforme declaração prestada pela maioria dos pesquisados, em bom número, os empregados não são registrados, pois trata-se de membros da família, o que obviamente diminui os encargos sociais (FGTS, INSS e outros). Outro fator também observado foi o da existência, em alguns casos, de empregados “terceirizados” que normalmente têm carteira assinada por outro empregador e não pela empresa à qual está prestando os seus serviços. Existe empresa, segundo informações, que conta mais de 50 empregados, entre registrados e “terceirizados”.

TABELA 13 – Número de empregados

| Nº. de Empregados | Nº. | % |
|-------------------|-----|-----|
| 1 a 19 | 15 | 47 |
| 20 a 99 | 4 | 13 |
| 100 a 499 | 2 | 6 |
| 500 ou mais | 11 | 34 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que quase a metade das empresas do *agribusiness* do caju é composta de familiares, nas quais os membros da família têm influência relevante.

2.3 Porte das Empresas

De conformidade com os dados apresentados na Tabela 13, pôde-se determinar o porte das empresas pesquisadas, segundo o critério do número de empregados, utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Portanto, na TABELA 14, apresenta-se com maior evidência o porte das empresas trabalhadas na amostra, onde 47% são microempresas, 13% são de pequeno porte, 6% são de porte médio e 34% são de grande porte.

É interessante observar que 47% das organizações do *agribusiness* do caju são microempresas. No outro extremo, 34% são empresas de grande porte. Há poucas pequenas e médias, o que indica que a sobrevivência exige ou baixos custos de mão-de-obra (vantagem que normalmente é o diferencial da microempresa) ou volume suficiente para gerar economia de escala relevante. É necessário, portanto, que o empreendedor que atua na pequena e na média empresa se prepare para salto quantitativo relevante.

TABELA 14 - Porte das empresas

| Porte das Empresas | Nº. | % |
|--------------------|-----|-----|
| Micro | 15 | 47 |
| Pequeno | 4 | 13 |
| Médio | 2 | 6 |
| Grande | 11 | 34 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2.4 Experiência na Criação de Outras Empresas

A experiência na criação de outras empresas constitui uma base importante para o sucesso dos novos empreendimentos, como também dos próprios empreendedores.

Como se observa na TABELA 15, 66% já criaram outros empreendimentos e 34% nunca tiveram experiência com a criação de outras empresas. Portanto, a maioria dos pesquisados tinha experiência quanto à abertura de uma empresa. A experiência anterior incorpora conhecimentos que são usados para o desenvolvimento do novo negócio. Como a maior parte dos empreendedores já acumula experiência na criação de outras empresas, é de se esperar que avaliação consistente tenha sido realizada antes do ingresso no *agribusiness* do caju.

TABELA 15 – Experiência na criação de outras empresas

| Alternativa | Nº. | % |
|-------------|-----|-----|
| Sim | 21 | 66 |
| Não | 11 | 34 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2.5 Tipos de Negócios Criados pelos Empreendedores

Os dados da TABELA 16 demonstram que dos 21 respondentes que já haviam criado outras empresas, 9% aportaram no setor de couro, peles e produtos similares; 5% em depósito de bebidas; 62% em comércio varejista; e 24% em distribuidora de alimentos. É interessante observar que somente 24% já haviam se dedicado à indústria alimentícia, distribuindo alimentos; ou seja, atuavam no comércio mas não na indústria. A sua experiência em manufatura, portanto, é baixa.

TABELA 16 - Tipos de negócios criados pelos empreendedores

| Tipos de Negócios | Nº. | % |
|-----------------------------------|-----|-----|
| Comércio varejista | 13 | 62 |
| Couro, peles e produtos similares | 2 | 9 |
| Depósito de bebidas | 1 | 5 |
| Distribuidora de alimentos | 5 | 24 |
| TOTAL | 21 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2.6 Motivos da Localização das Empresas

Segundo a TABELA 17, a maior facilidade na compra de matéria-prima figura como principal fator determinante da localização das empresas, com 34%, seguido da facilidade das vias de acesso, com 25% dos casos. A determinação da localização da empresa é estabelecida, também, em função da facilidade no recrutamento de pessoas, com 19%, facilidade nas vendas, com 16%, e o empreendedor já possuía o imóvel, com 6% dos casos.

TABELA 17 – Motivos da localização das empresas

| Especificação | Nº. | % |
|---------------------------------------|-----|-----|
| Fáceis vias de acesso | 8 | 25 |
| Facilidade na compra de matéria-prima | 11 | 34 |
| Facilidade nas vendas | 5 | 16 |
| Facilidade no recrutamento de pessoal | 6 | 19 |
| Já possuía o imóvel | 2 | 6 |
| TOTAL | 32 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes oferece motivos que parecem consistentes no que se relaciona à decisão da localização da sua empresa. Como na manufatura, porém, o fator mais relevante costuma ser o do fornecimento das matérias-primas, o que é indicado por somente 34% destas. Verifica-se, portanto, que os critérios não foram os que seriam indicados em um planejamento adequado.

2.7 Determinação do Preço de Venda

A TABELA 18 mostra que, para 55% dos empreendedores pesquisados, a determinação dos preços de vendas dos produtos baseia-se nos custos e nas margens de lucros desejados.

Sabe-se, porém, que este setor, sob a óptica internacional, é tomador de preços e que as empresas em análise não têm o poder de determinar o seu preço de mercado. No âmbito nacional, a determinação do preço de venda é realizada por poucas empresas de grande porte que concorrem entre si. Com efeito, as demais empresas (médias, pequenas e micro) são tomadoras de preços no mercado.

TABELA 18 – Determinação do preço de venda

| Especificação | N ^o . ⁴ | % |
|---|-------------------------------|------------|
| De acordo com os custos e margem de lucro | 22 | 55 |
| Preço de mercado | 18 | 45 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

2.8 Política de Vendas

A política de vendas das empresas do *agribusiness* do caju cearense é, em sua maioria, do tipo misto, isto é, à vista e a prazo, a qual prevaleceu em 67% das empresas analisadas, conforme a TABELA 19. Observa-se que as vendas somente à vista ocorrem em 14% das empresas e 19% das empresas vendem somente a prazo. Os índices refletem o que acontece com a maior parte das indústrias brasileiras. É rara a condição exclusiva da venda à vista. O comércio cada vez mais exige prazo, através do qual garante o seu capital de giro. Outro fator também constatado foi que o empreendedor é o maior responsável pelas vendas, fato observado em grande parte dos estabelecimentos analisados.

TABELA 19 – Política de vendas

| Especificação | N ^o . ⁵ | % |
|-------------------|-------------------------------|------------|
| Somente à vista | 6 | 14 |
| Somente a prazo | 8 | 19 |
| À vista e a prazo | 28 | 67 |
| TOTAL | 42 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

⁴ A soma do número de empresas não coincide com o número de observações porque algumas determinam seus preços de venda utilizando mais de um dos fatores indicados.

⁵ O somatório de estabelecimentos não coincide com o número de observações porque algumas adotam mais de um tipo de política de vendas.

2.9 Pontos Fortes das Empresas do *Agribusiness* do Caju Cearense no Processo de Comercialização

Conforme os dados da TABELA 20, identifica-se que os pontos fortes das empresas no processo de comercialização situam-se na qualidade do produto gerado pela empresa, que recebe 54% das indicações, no preço do produto, que recebe 18%, no prazo de entrega e condições de pagamento, respectivamente, com 16% e 12% dos casos.

O índice demonstra a tendência do mercado que busca cada vez mais um produto de alta qualidade, o que vem ao encontro da maior exigência do consumidor, observada em quase todos os ramos de atividade.

TABELA 20 – Pontos fortes das empresas do *agribusiness* do caju cearense no processo de comercialização

| Especificação | N ^o 6 | % |
|------------------------|------------------|------------|
| Condições de pagamento | 6 | 12 |
| Prazo de entrega | 8 | 16 |
| Preço | 9 | 18 |
| Qualidade | 27 | 54 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

3 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS EMPREENDEDORES NA CRIAÇÃO DAS EMPRESAS

Foi mencionado no capítulo II do presente estudo que a amostra trabalhada é de 32 empreendedores; no entanto, na TABELA 21, esse número aumenta para 78. Tal fato ocorre porque, nesta questão, os pesquisados tive-

⁶ A soma do número de empresas não coincide com o número de observações porque algumas apresentaram mais de um ponto forte na comercialização de seus produtos.

ram oportunidade para escolher e também acrescentar tantas quantas dificuldades enfrentaram quando da criação de sua empresa.

TABELA 21 – Dificuldades encontradas pelos empreendedores na criação da empresa

| Dificuldades | Nº. | % |
|--|-----|-----|
| Escassez de recursos financeiros | 24 | 31 |
| Introdução dos primeiros produtos no mercado | 14 | 18 |
| Aquisição de máquinas e equipamentos | 12 | 15 |
| Obtenção de pessoal qualificado | 11 | 14 |
| Atendimento das exigências legais e formais | 10 | 13 |
| Obtenção de tecnologia | 4 | 5 |
| Obtenção de conhecimentos gerenciais | 3 | 4 |
| TOTAL | 78 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

É fato que, de um lado, os empreendedores tiveram oportunidades e motivações para criar suas empresas. Por outro lado, encontraram muitas dificuldades na consecução dos seus objetivos.

Questionados sobre as principais dificuldades encontradas na criação da empresa, 31% revelaram que a principal delas é a escassez de recursos financeiros próprios, principalmente para capital de giro, para gerenciar seus projetos, ficando à mercê das tradicionais linhas de financiamento dos bancos. É certo que, no Brasil, há bancos oficiais com linhas de financiamento especiais para as empresas, mas, quando se fala em garantias reais para a liberação do financiamento, grande parte dos empreendedores prefere não correr o risco de prejudicar os poucos recursos financeiros que garantam a sobrevivência de suas famílias.

Constata-se no presente estudo que 18% dos empreendedores desconhecem o potencial de mercado e, por isso, sentem bastante dificuldades em colocar os primeiros produtos no mercado.

Do ponto de vista dos informantes, outras dificuldades foram: a aquisição de máquinas e equipamentos, com 15%, a obtenção de pessoal qualificado, com 14%, o atendimento das exigências legais e formais, com 13%, a ob-

tenção de tecnologia, com 5%, e obtenção de conhecimentos gerenciais, com 4%. Estas foram dificuldades consideradas significativas, mas menos relevantes do que as primeiras citadas.

4 QUALIDADES DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

4.1 Capacidade de Assumir Riscos

A TABELA 22 apresenta três aspectos inerentes à capacidade de assumir riscos, a saber:

- **Ter capacidade de conviver com o risco e sobreviver a ele** ⇒ dos 32 respondentes, 91% concordam; 6% ficaram indecisos e 3% discordam.
- **Estar sempre disposto para enfrentar desafios, para tentar um novo empreendimento** ⇒ dos 32 respondentes, 81% concordam; 16% ficaram indecisos e 3% discordam.
- **Arriscar no futuro para não ficar defasado, frente ao avanço tecnológico, modismos, costumes, etc.** ⇒ dos 32 respondentes, 88% concordam; 9% ficaram indecisos e 3% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 87% concordam; 10% ficaram indecisos e 3% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de capacidade de assumir riscos como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 1).

TABELA 22 – Capacidade de assumir riscos

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|--|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Ter capacidade de conviver com o risco e sobreviver a ele | | 29 | 91 | 2 | 6 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| Estar sempre disposto para enfrentar desafios, para tentar um novo empreendimento | | 26 | 81 | 5 | 16 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| Arriscar no futuro para não ficar defasado, frente ao avanço tecnológico, modismos, costumes, etc. | | 28 | 88 | 3 | 9 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 83 | 87 | 10 | 10 | 3 | 3 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

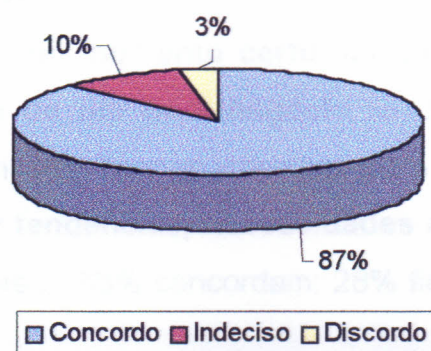


FIGURA 1 – Capacidade de assumir riscos

Verifica-se que a capacidade de assumir riscos é a qualidade mais relevante apresentada pelos empreendedores do *agribusiness* do caju cearense, o que é explicável, já que toda a economia do Brasil depende de fatores econômicos relacionados íntima e diretamente à política. A economia brasileira depende muito do capital estrangeiro para o seu desenvolvimento. Num mercado cada vez mais globalizado, a sua permanência no Brasil depende quase que exclusivamente da confiança que os detentores dos recursos têm no governo, que está sujeito a mudanças radicais de orientação em espaços de tempo muito curtos. Estas mudanças interferem em variações significativas na

moeda corrente, na concessão de crédito, no valor do dólar, nos índices de juros, que, por sua vez, determinam o ritmo de desenvolvimento das empresas ou mesmo o seu sucesso ou fracasso. Assumir riscos é uma qualidade ainda mais relevante quando se trata de desenvolver uma empresa num Estado como o Ceará, mais pobre do que a média do Brasil e ainda mais sujeito às decisões governamentais. Compreende-se, portanto, que esta seja indicada como a qualidade mais importante para o sucesso do empreendimento.

4.2 Habilidade para Identificar Oportunidades

A TABELA 23 apresenta três aspectos inerentes à habilidade para identificar oportunidades, a saber:

- **Perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio** ⇒ dos 32 respondentes, 81% concordam; 16% ficaram indecisos e 3% discordam.
- **Identificar tendências, necessidades atuais e futuras** ⇒ dos 32 respondentes, 63% concordam; 28% ficaram indecisos e 9% discordam.
- **Ficar sempre atento para identificar a variada gama de empreendimentos que surgem a todo momento** ⇒ dos 32 respondentes, 69% concordam; 19% ficaram indecisos e 12% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 71% concordam; 21% ficaram indecisos e 8% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de habilidade para identificar oportunidades como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 2).

TABELA 23 – Habilidade para identificar oportunidades

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|--|--------|------------|----|------------|----|------------|----|-------|-----|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Perceber, no momento certo, as condições propícias para a realização de um bom negócio | | 26 | 81 | 5 | 16 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| Identificar tendências, necessidades atuais e futuras | | 20 | 63 | 9 | 28 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| Ficar sempre atento para identificar a variada gama de empreendimentos que surgem a todo momento | | 22 | 69 | 6 | 19 | 4 | 12 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 68 | 71 | 20 | 21 | 8 | 8 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

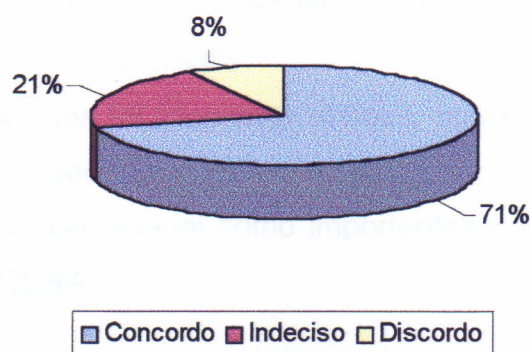


FIGURA 2 – Habilidade para identificar oportunidades

A habilidade para identificar oportunidades num ambiente que está mudando de uma forma rápida e profunda é essencial para a continuidade do negócio. Já que as regras do jogo se alteram significativamente em curto espaço de tempo, é necessário estar sempre atento para as mudanças e é preciso se adaptar à nova realidade. As alterações geram ameaças que, identificadas em tempo, podem ser transformadas em oportunidades. Só percebem, porém, as novas tendências, as novas necessidades, os que estão, a todo momento, procurando identificá-las. A adaptação da empresa no atendimento destas novas necessidades é fator fundamental de sucesso para a continuidade do negócio, motivo pelo qual a habilidade de identificar oportunidades é indicada como uma das mais importantes.

4.3 Tino Empresarial

A TABELA 24 apresenta três aspectos inerentes ao tino empresarial, a saber:

- **É dedicar-se totalmente à empresa** ⇒ dos 32 respondentes, 63% concordam; 31% ficaram indecisos e 6% discordam.
- **Saber abrir os próprios caminhos para o sucesso e para a materialização de seus sonhos** ⇒ dos 32 respondentes, 69% concordam; 19% ficaram indecisos e 12% discordam.
- **Administrar o negócio em todos os aspectos, de maneira eficiente** ⇒ dos 32 respondentes, 59% concordam; 16% ficaram indecisos e 25% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 64% concordam; 22% ficaram indecisos e 14% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de tino empresarial como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 3).

TABELA 24 – Tino empresarial

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|--|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| É dedicar-se totalmente à empresa | | 20 | 63 | 10 | 31 | 2 | 6 | 32 | 100 |
| Saber abrir os próprios caminhos para o sucesso e para a materialização de seus sonhos | | 22 | 69 | 6 | 19 | 4 | 12 | 32 | 100 |
| Administrar o negócio em todos os aspectos, de maneira eficiente | | 19 | 59 | 5 | 16 | 8 | 25 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 61 | 64 | 21 | 22 | 14 | 14 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

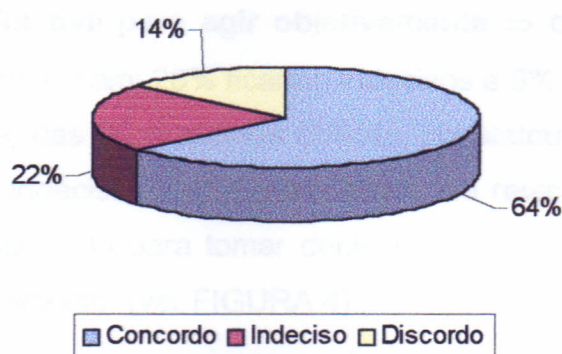


FIGURA 3 – Tino empresarial

O tino empresarial, que engloba, neste estudo, a dedicação integral à empresa, a capacidade de abrir os próprios caminhos para o sucesso e materialização dos próprios sonhos e a de administrar o negócio em todos os aspectos de maneira eficiente aparece em terceiro lugar no *ranking*, ainda com registro de índice muito alto. Depreende-se que as empresas, na sua maioria, são microempresas; neste perfil de empresa, os aspectos ora apresentados de fato são muito relevantes para o desenvolvimento do negócio. Os aspectos apresentados fazem parte do dia-a-dia do empreendedor, daquele que busca empreender, palavra que bem reflete o significado das frases apresentadas.

4.4 Disposição para Tomar Decisões

A TABELA 25 apresenta três aspectos inerentes à disposição para tomar decisões, a saber:

- **Saber analisar friamente uma situação e escolher a solução mais adequada** ⇒ dos 32 respondentes, 56% concordam; 28% ficaram indecisos e 16% discordam.
- **Ter muita vontade de vencer obstáculos** ⇒ dos 32 respondentes, 69% concordam; 19% ficaram indecisos e 12% discordam.

- **Ter iniciativa para agir objetivamente** \Rightarrow dos 32 respondentes, 63% concordam; 28% ficaram indecisos e 9% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 63% concordam; 25% ficaram indecisos e 12% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de disposição para tomar decisões como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 4).

TABELA 25 – Disposição para tomar decisões

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|--|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Saber analisar friamente uma situação e escolher a solução mais adequada | | 18 | 56 | 9 | 28 | 5 | 16 | 32 | 100 |
| Ter muita vontade de vencer obstáculos | | 22 | 69 | 6 | 19 | 4 | 12 | 32 | 100 |
| Ter iniciativa para agir objetivamente | | 20 | 63 | 9 | 28 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 60 | 63 | 24 | 25 | 12 | 12 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

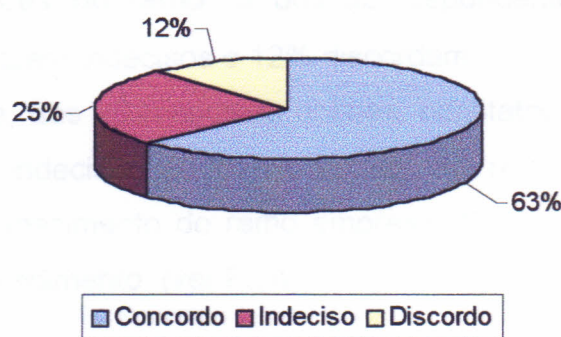


FIGURA 4 – Disposição para tomar decisões

A disposição para tomar decisões está intimamente ligada à identificação das oportunidades de negócios. Não teria sentido perceber as novas necessidades e não decidir redirecionar os esforços no sentido de atendê-las. A vontade de vencer obstáculos, a iniciativa necessária à consecução dos objeti-

vos, a capacidade de escolher a solução mais adequada são, num ambiente em que mudanças ocorrem a velocidades muito grandes, essenciais e reconhecidas pelos empreendedores do *agribusiness* do caju como aspectos de sucesso.

4.5 Conhecimento do Ramo Empresarial

A TABELA 26 apresenta três aspectos inerentes ao conhecimento do ramo empresarial, a saber:

- **Ter experiência através de uma tradição familiar ou de experiência anterior** ⇒ dos 32 respondentes, 69% concordam; 12% ficaram indecisos e 19% discordam.
- **Obter conhecimentos através de estudos e pesquisas** ⇒ dos 32 respondentes, 41% concordam; 50% ficaram indecisos e 9% discordam.
- **Receber orientação através de conversas com outros empreendedores do ramo** ⇒ dos 32 respondentes, 66% concordam; 22% ficaram indecisos e 12% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 59% concordam; 28% ficaram indecisos e 13% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de conhecimento do ramo empresarial como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 5).

TABELA 26 – Conhecimento do ramo empresarial

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Ter experiência através de uma tradição familiar ou de experiência anterior | | 22 | 69 | 4 | 12 | 6 | 19 | 32 | 100 |
| Obter conhecimentos através de estudos e pesquisas | | 13 | 41 | 16 | 50 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| Receber orientação através de conversas com outros empreendedores do ramo | | 21 | 66 | 7 | 22 | 4 | 12 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 56 | 59 | 27 | 28 | 13 | 13 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

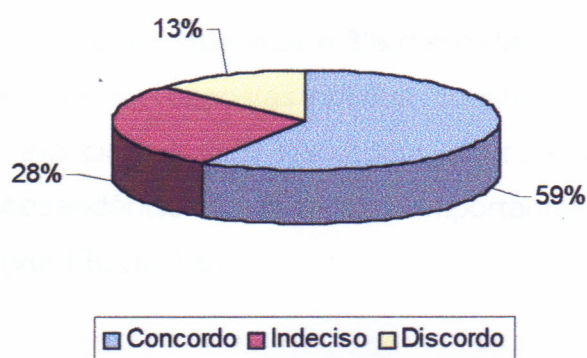


FIGURA 5 – Conhecimento do ramo empresarial

O conhecimento do ramo empresarial aparece com índice menor, pois vê-se que boa parte dos empreendedores em estudo vem de outros segmentos e que, para estes, a capacidade de adaptação é mais relevante, motivo pelo qual indicaram a capacidade de assumir riscos, a habilidade de identificar oportunidades, o tino empresarial e a disposição de tomar decisões com maior intensidade. Não é tão relevante a tradição familiar ou a experiência anterior; pouco acontece a busca de conhecimentos através de estudos e pesquisas; os empreendedores de sucesso pouco se expõem e pouco apresentam os fatores que determinaram o seu sucesso, o que faz com que as conversas com outros empreendedores do ramo não sejam fonte de aprendizado relevante.

4.6 Independência Pessoal

A TABELA 27 apresenta três aspectos inerentes à independência pessoal, a saber:

- **Abandonar um emprego relativamente seguro e optar por um negócio próprio** ⇒ dos 32 respondentes, 41% concordam; 25% ficaram indecisos e 34% discordam.
- **Ser livre para tomar decisões** ⇒ dos 32 respondentes, 66% concordam; 25% ficaram indecisos e 9% discordam.
- **Determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida** ⇒ dos 32 respondentes, 63% concordam; 34% ficaram indecisos e 3% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 57% concordam; 28% ficaram indecisos e 15% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de independência pessoal como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 6).

TABELA 27 – Independência pessoal

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Abandonar um emprego relativamente seguro e optar por um negócio próprio | | 13 | 41 | 8 | 25 | 11 | 34 | 32 | 100 |
| Ser livre para tomar decisões | | 21 | 66 | 8 | 25 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| Determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida | | 20 | 63 | 11 | 34 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 54 | 57 | 27 | 28 | 15 | 15 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

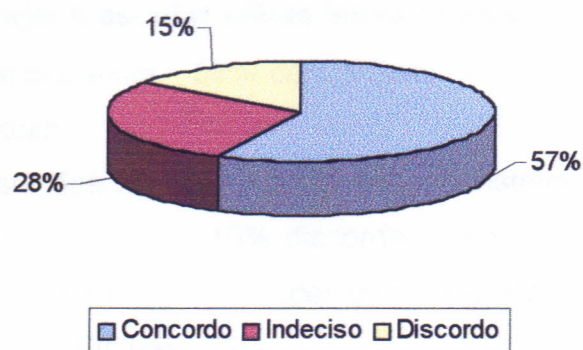


FIGURA 6 – Independência pessoal

Na independência pessoal, o aspecto mais citado foi o de ser livre para tomar as próprias decisões. Segue o de determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, decidir o rumo da sua vida. Estes são aspectos importantes, do ponto de vista dos empreendedores do *agribusiness* do caju. Mas nem todos tiveram que abandonar o próprio emprego relativamente seguro para optar por um negócio próprio; até mesmo porque emprego relativamente seguro é raro para quem trabalha em empresas privadas num ambiente de mudanças aceleradas e acentuadas, motivo que determinou um índice pequeno de concordância e, por consequência, de relevância para a qualidade em análise.

4.7 Talento para Empreender

A TABELA 28 apresenta três aspectos inerentes a talento para empreender, a saber:

- **Ser dinâmico e nunca se acomodar, evitar a rotina** ⇒ dos 32 respondentes; 59% concordam; 22% ficaram indecisos e 19% discordam.
- **Estar sempre disposto a criar e inovar, transformando, assim, idéias em realidade** ⇒ dos 32 respondentes, 47% concordam; 44% ficaram indecisos e 9% discordam.

- **Encorajar e escutar idéias inovadoras dos subordinados** ⇒ dos 32 respondentes, 56% concordam; 41% ficaram indecisos e 3% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 54% concordam; 36% ficaram indecisos e 10% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de talento para empreender como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 7).

TABELA 28 - Talento para empreender

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|------------|
| | | N ^o . | % | N ^o . | % | N ^o . | % | N ^o . | % |
| Ser dinâmico e nunca se acomodar, evitar a rotina | | 19 | 59 | 7 | 22 | 6 | 19 | 32 | 100 |
| Estar sempre disposto a criar e inovar, transformando, assim, idéias em realidade | | 15 | 47 | 14 | 44 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| Encorajar e escutar idéias inovadoras dos subordinados | | 18 | 56 | 13 | 41 | 1 | 3 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 52 | 54 | 34 | 36 | 10 | 10 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

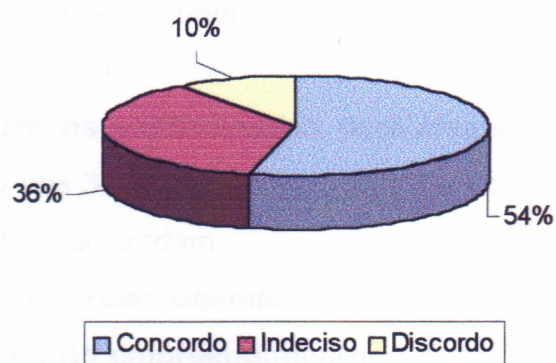


FIGURA 7 – Talento para empreender

O talento para empreender segue no *ranking*. Ser dinâmico e nunca se acomodar, evitar a rotina é, dos três aspectos em análise, considerado o mais relevante, não tanto, porque há uma resistência natural de evitar a rotina; todos os empreendedores gostariam de trabalhar num ambiente um pouco mais se-

guro, mais estável e em que tivessem as condições de, às vezes, descansar. Estar sempre disposto a criar e inovar, transformando, assim, idéias em realidade aparece com a menor intensidade. Evita o empreendedor, assim, também, a perda de foco que faria com que nenhum objetivo jamais fosse alcançado. Os empreendedores percebem que nem sempre encorajar e discutir as idéias inovadoras dos subordinados passa a ser um aspecto cada vez mais relevante nas empresas, nas quais se busca encurtar a distância entre o operador e o empreendedor. Em grande parte as empresas analisadas são microempresas, e familiares, nas quais estes aspectos não são percebidos como relevantes.

4.8 Faculdade de Liderar

A TABELA 29 apresenta três aspectos inerentes à faculdade de liderar, a saber:

- **Definir e orientar claramente as tarefas de seus subordinados** ⇒ dos 32 respondentes, 47% concordam; 34% ficaram indecisos e 19% discordam.
- **Conduzir os subordinados para alcance dos objetivos almejados** ⇒ dos 32 respondentes, 59% concordam; 25% ficaram indecisos e 16% discordam.
- **Produzir o relacionamento equilibrado da equipe de trabalho, em torno do empreendimento** ⇒ dos 32 respondentes, 44% concordam; 28% ficaram indecisos e 28% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 50% concordam; 29% ficaram indecisos e 21% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de faculdade de liderar como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 8).

guro, mais estável e em que tivessem as condições de, às vezes, descansar. Estar sempre disposto a criar e inovar, transformando, assim, idéias em realidade aparece com a menor intensidade. Evita o empreendedor, assim, também, a perda de foco que faria com que nenhum objetivo jamais fosse alcançado. Os empreendedores percebem que nem sempre encorajar e discutir as idéias inovadoras dos subordinados passa a ser um aspecto cada vez mais relevante nas empresas, nas quais se busca encurtar a distância entre o operador e o empreendedor. Em grande parte as empresas analisadas são microempresas, e familiares, nas quais estes aspectos não são percebidos como relevantes.

4.8 Faculdade de Liderar

A TABELA 29 apresenta três aspectos inerentes à faculdade de liderar, a saber:

- **Definir e orientar claramente as tarefas de seus subordinados** ⇒ dos 32 respondentes, 47% concordam; 34% ficaram indecisos e 19% discordam.
- **Conduzir os subordinados para alcance dos objetivos almejados** ⇒ dos 32 respondentes, 59% concordam; 25% ficaram indecisos e 16% discordam.
- **Produzir o relacionamento equilibrado da equipe de trabalho, em torno do empreendimento** ⇒ dos 32 respondentes, 44% concordam; 28% ficaram indecisos e 28% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 50% concordam; 29% ficaram indecisos e 21% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de faculdade de liderar como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 8).

TABELA 29 – Faculdade de liderar

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------|----|------------|----|------------|----|-------|-----|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Definir e orientar claramente as tarefas de seus subordinados | | 15 | 47 | 11 | 34 | 6 | 19 | 32 | 100 |
| Conduzir os subordinados para alcance dos objetivos almeja- dos | | 19 | 59 | 8 | 25 | 5 | 16 | 32 | 100 |
| Produzir o relacionamento equilibrado da equipe de tra- balho, em torno do empreendi- mento | | 14 | 44 | 9 | 28 | 9 | 28 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 48 | 50 | 28 | 29 | 20 | 21 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

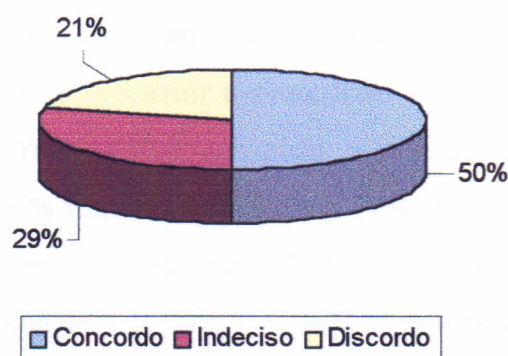


FIGURA 8 – Faculdade de liderar

A faculdade de liderar, definindo claramente as tarefas de seus subordinados, conduzindo-os para o alcance dos objetivos almejados, produzindo o relacionamento equilibrado da equipe de trabalho em torno do empreendimento recebe índice já muito menor de concordância, fruto de uma cultura diretiva de condução de negócios. Em sua maior parte as empresas de sucesso foram desenvolvidas por empreendedores que tinham objetivos definidos mas que tinham pouco de líderes. Normalmente se cercavam de pessoas que lhes obedeciam e seguiam as suas ordens, o que leva a maior parte as empresas a crises profundas no seu processo de crescimento, quando o ambiente diretivo

precisa ser substituído por um ambiente participativo. O *agribusiness* do caju cearense reflete bem a realidade do meio.

4.9 Senso de organização

A TABELA 30 apresenta três aspectos inerentes a senso de organização, a saber:

- **Evitar desperdícios em todos os recursos disponíveis** ⇒ dos 32 respondentes, 50% concordam; 41% ficaram indecisos e 9% discordam.
- **Colocar as pessoas certas nos lugares certos** ⇒ dos 32 respondentes, 41% concordam; 53% ficaram indecisos e 6% discordam.
- **Definir metas, garantir a execução conforme o planejado e corrigir os erros de forma rápida** ⇒ dos 32 respondentes, 56% concordam; 28% ficaram indecisos e 16% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 49% concordam; 41% ficaram indecisos e 10% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de senso de organização como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 9).

O senso de organização - evitando desperdícios em todos os recursos disponíveis, colocando as pessoas certas nos lugares certos, definindo metas e garantindo a sua execução, corrigindo desvios de forma rápida - é próprio de estruturas existentes em ambientes mais sofisticados e eficazes, o que não existe ainda no *agribusiness* do caju cearense.

TABELA 30 - Senso de organização

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Evitar desperdícios em todos os recursos disponíveis | | 16 | 50 | 13 | 41 | 3 | 9 | 32 | 100 |
| Colocar as pessoas certas nos lugares certos | | 13 | 41 | 17 | 53 | 2 | 6 | 32 | 100 |
| Definir metas, garantir a execução conforme o planejado e corrigir os erros de forma rápida | | 18 | 56 | 9 | 28 | 5 | 16 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 47 | 49 | 39 | 41 | 10 | 10 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

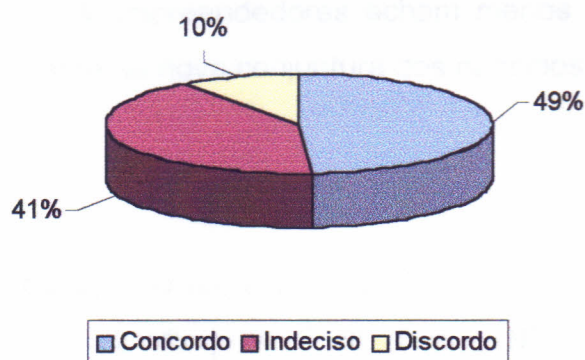


FIGURA 9 – Senso de organização

4.10 Otimismo

A TABELA 31 apresenta três aspectos inerentes a otimismo, a saber:

- **Saber usar o bom senso para perceber a diferença entre uma ameaça real e uma situação confortável** ⇒ dos 32 respondentes, 53% concordam; 31% ficaram indecisos e 16% discordam.

- **Ter sempre esperança de ver seus projetos realizados** ⇒ dos 32 respondentes, 37% concordam; 44% ficaram indecisos e 19% discordam.
- **Enfrentar as barreiras sem temer o futuro** ⇒ dos 32 respondentes, 44% concordam; 34% ficaram indecisos e 22% discordam.

Em síntese, das 96 respostas obtidas, constatou-se que 45% concordam; 36% ficaram indecisos e 19% discordam, em relação aos três aspectos reveladores de otimismo como importantes para o sucesso do empreendimento (ver FIGURA 10).

O otimismo, representado pelo uso do bom senso para perceber a diferença entre uma ameaça real e uma situação confortável, a esperança de ver todos os projetos realizados, o enfrentamento das barreiras sem o medo do futuro são aspectos que os empreendedores acham menos relevantes, pois sabem que são irrealis, diante da nova conjuntura dos negócios.

TABELA 31 – Otimismo

| Aspectos | Escala | 3=Concordo | | 2=Indeciso | | 1=Discordo | | Total | |
|---|--------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % | Nº. | % |
| Saber usar o bom senso para perceber a diferença entre uma ameaça real e uma situação confortável | | 17 | 53 | 10 | 31 | 5 | 16 | 32 | 100 |
| Ter sempre esperança de ver seus projetos realizados | | 12 | 37 | 14 | 44 | 6 | 19 | 32 | 100 |
| Enfrentar as barreiras sem temer o futuro | | 14 | 44 | 11 | 34 | 7 | 22 | 32 | 100 |
| TOTAL | | 43 | 45 | 35 | 36 | 18 | 19 | 96 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

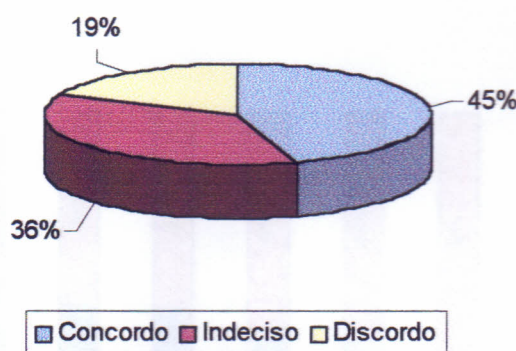


FIGURA 10 – Otimismo

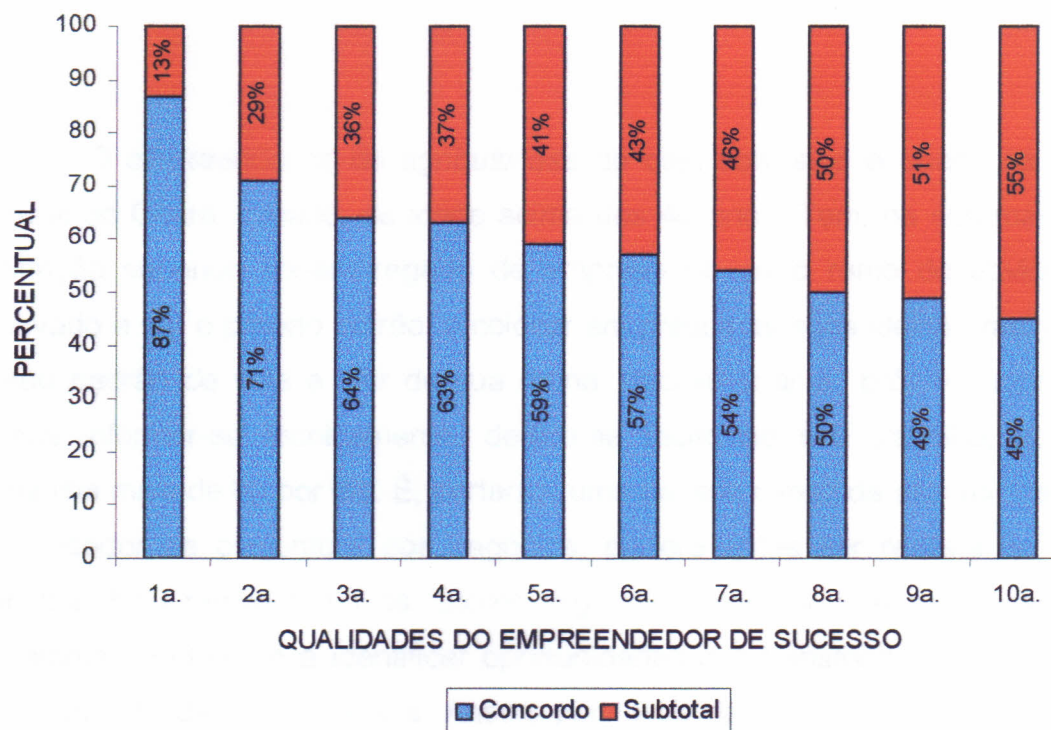
4.11 Preferência dos Informantes quanto à Escolha das Qualidades do Empreendedor de Sucesso

Observa-se na TABELA 32 uma síntese dos resultados demonstrados nas Tabelas de 22 a 31, objetivando levar ao leitor uma visão geral da preferência dos informantes quanto à escolha das qualidades do empreendedor de sucesso. Para efeito de classificação das qualidades, foram tomadas como base apenas as respostas *concorde*. Cada qualidade analisada equivale a 100% (ver FIGURA 11).

TABELA 32 – Preferência dos informantes quanto à escolha das qualidades do empreendedor de sucesso.

| Posição | Qualidades do Empreendedor de Sucesso | Escala | | | Subtotal = 2 + 1 (%) |
|---------|---|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| | | 3=Concorde (%) | 2=Indeciso (%) | 1=Discordo (%) | |
| 1ª | Capacidade de assumir riscos | 87 | 10 | 3 | 13 |
| 2ª | Habilidade para identificar oportunidades | 71 | 21 | 8 | 29 |
| 3ª | Tino empresarial | 64 | 22 | 14 | 36 |
| 4ª | Disposição para tomar decisões | 63 | 25 | 12 | 37 |
| 5ª | Conhecimento do ramo empresarial | 59 | 28 | 13 | 41 |
| 6ª | Independência pessoal | 57 | 28 | 15 | 43 |
| 7ª | Talento para empreender | 54 | 36 | 10 | 46 |
| 8ª | Faculdade de liderar | 50 | 29 | 21 | 50 |
| 9ª | Senso de organização | 49 | 41 | 10 | 51 |
| 10ª | Otimismo | 45 | 36 | 19 | 55 |

Fonte: Tabelas de 22 a 31.



Onde:

- 1ª. – Capacidade de assumir riscos
- 2ª. – Habilidade para identificar oportunidades
- 3ª. – Tino empresarial
- 4ª. – Disposição para tomar decisões
- 5ª. – Conhecimento do ramo empresarial
- 6ª. – Independência pessoal
- 7ª. – Talento para empreender
- 8ª. – Faculdade de liderar
- 9ª. – Senso de organização
- 10ª. – Otimismo

FIGURA 11 – Preferência dos informantes quanto à escolha das qualidades do empreendedor de sucesso

CONCLUSÃO

O empreendedor do *agribusiness* do caju cearense é quase sempre natural do Ceará, casado, de idade acima dos 40 anos. Tem, na sua maioria, formação superior. Ex-empregado de empresa de outro ramo de atividade, motivado a ser o próprio patrão, a colocar em prática as suas idéias, melhorar o seu padrão de vida e sair de sua rotina, decidiu criar a própria empresa. Busca informar-se tecnicamente, dedica-se muito ao seu trabalho, que o consome mais de 8h por dia. É, portanto, uma pessoa capaz de assumir riscos. Conhecedor da conjuntura dos negócios, prefere antes ser realista do que otimista. Não releva tanto os fatores organizacionais, já que as mudanças constantes o obrigam a identificar oportunidades e a transformá-las em mais um momento de sobrevivência. Anseia por taxas de juros mais competitivas, mais crédito e diminuição da taxa tributária, sempre com o objetivo de tornar exponencial a sua capacidade de crescimento. É, portanto, uma pessoa obstinada, decidida a ter sucesso e a realizar o seu sonho de independência.

Com relação às empresas trabalhadas, o estudo mostrou, de um lado, que se têm empresas com número inferior a 19 empregados e mantêm o perfil de microempresas, na sua maioria, como sociedade por quotas de responsabilidade limitada. De outro, têm-se empresas com 500 funcionários e mais, também sociedades por quotas de responsabilidade limitada, em sua maioria. É interessante observar que as empresas pertencentes ao *agribusiness* do caju são micro ou grandes empresas. Raras são as pequenas ou médias. Mesmo num ambiente como no que existem, refletem, de certa forma, uma tendência mundial, no qual sobrevivem as microempresas e as grandes corporações. As que estão entre estas e aquelas sucumbem ao poder de barganha das grandes, à capacidade de atendimento diferenciada das microempresas e aos benefícios fiscais recebidos por estas. As empresas do *agribusiness* do caju cearense foram formadas por empreendedores com experiência em outras atividades e que viram no caju uma oportunidade de sucesso. Poucas se desenvolveram junto aos centros de fornecimento de

matérias-primas. Repassam para o mercado um produto de qualidade, que em muitos casos é controlado pelo próprio empreendedor.

Como todas as empresas privadas desenvolvidas em ambientes típicos de países subdesenvolvidos, o *agribusiness* do caju enfrenta escassez de recursos para o seu desenvolvimento, já que inexitem linhas de crédito para alavancar projetos que apresentem retorno compatível sobre o investimento. Os recursos iniciais são poucos, e os necessários para o seu crescimento - quando existem - têm custo quase sempre proibitivo. Por serem, na sua maioria, microempresas, enfrentam dificuldades na abertura de mercados, pois lhes faltam recursos para investir num processo eficaz de comunicação que venha a provocar a demanda necessária. Por estarem localizadas em ambiente subdesenvolvido, enfrentam a carência de mão-de-obra qualificada e que tenha os conhecimentos necessários à operação de qualquer equipamento mais sofisticado.

Verifica-se que a importância relativa de cada uma das qualidades que caracterizam os empreendedores de sucesso varia com o ambiente no qual estes desenvolvem a sua vida e seus negócios e ainda com a sua formação, que decorre, de certa forma, deste próprio ambiente. O meio cultural no qual o indivíduo se desenvolve certamente influi nos seus valores, crenças e, finalmente, no seu comportamento. O *ranking* das qualidades detectadas por AZEVEDO (1992), GUEDES (1997) e ALMEIDA (1998) difere, em parte, do apresentado neste estudo, em razão dos fatores citados. O cearense, especialmente o que está convivendo no *agribusiness* do caju, habita um ambiente inóspito, inseguro, sujeito às intempéries. A capacidade de assumir riscos, a habilidade para identificar oportunidades e o tino empresarial são as qualidades que mais releva na sua forma de analisar o seu empreendedorismo. No ambiente em que desenvolvem seus negócios, a independência pessoal, o talento para empreender, a faculdade de liderar, o senso de organização, o otimismo, assumem, mesmo que ainda importantes, posições secundárias.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Roberto Sílvio de Moraes. **O Empreendedor de pequenos negócios**: perfil e características para o sucesso. Fortaleza: UNIFOR/Centro de Ciências Administrativas, 1998. 164 p. (Dissertação de Mestrado).
- AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida** - depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos III. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.
- ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Motivação e satisfação no trabalho**. Fortaleza: BNB, 1990. (Monografia, v. 26).
- ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990.
- AZEVEDO, João Humberto de. **Manual de iniciação empresarial**. Brasília: SEBRAE, 1987.
- _____. **Como Iniciar uma Empresa de Sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BANGS JÚNIOR, David H. Guia prático – **Como abrir seu próprio negócio**: um guia completo para novos empreendedores. Tradução de Rosa Krausz. São Paulo: Nobel, 1999.
- BIRCHAL, Sérgio de Oliveira. **Entrepreneurship and formation of a business environment in nineteenth-century Brazil**. London School of Economics and Political Science, mimeo, 1994.
- BRASIL, Haroldo Vinagre. **Perguntas e respostas para a administração da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- COCHRAN, W.G. **Sampling techniques**. New York: John Wiley & Sons, 1977.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando Celso. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FIEC. **Guia Industrial do Ceará**. Fortaleza, 1998.
- FILION, L. J. **Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur**. Montreal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1991.
- FREDERIC, Robert. La Création D'entreprises Nouvelles (P.M.E.) – Les Conditions du succès. **Gestion 2000 – Management & Prospective**, vol. 2, n.5, 1986.
- GASSE, Yvon. L'entrepreneur: son profil et son développement. **Gestion 2000 - Management & Prospective**, vol. 3, n.5, 1987.
- GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. Tradução de Gunter Altmann. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUEDES, Maria Dilma, **Quantificação da relevância dos fatores que caracterizam o perfil do empreendedor: uma análise crítica da mulher empreendedora do setor de confecções do centro de comercialização Luiza Motta, em Campina Grande-PB**. João Pessoa: UFPB/Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ Departamento de Administração, 1997. 140 p. (Dissertação de Mestrado)
- HAILSTONES, Thomas J. **Basic economics**. Cincinnati: South-Western, 1980.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HORNADAY, J.A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1982.
- IKEDA, Ana Akemi. **O Marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- KATZ, Robert L. As Habilitações de um administrador eficiente. In: **Coleção Harvard de Administração**, 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

- KOTLER, Philip. **Marketing**. Tradução de H. de Barros; revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campomar. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEIBENSTEIN, Harvey. **Economic backwardness and economic growth**. Cincinnati: South-Western, 1975.
- LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIKERT, Rensis. **A Organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. v.1, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McCLELLAND, David C. **The Achieving society**. New York: D. Van Nostrand Company, 1961.
- _____. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**. New York, p. 284-296, mar./apr. 1976.
- NAISBITT, John. Empreendedores. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 02 abr. 1989. Caderno 3. p. 25.
- PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial criador**. Coordenação de Heitor José Pereira e Sílvio Aparecido dos Santos. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. Tradução Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.
- ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado**. Brasília: SEBRAE, Série O Empreendedor, vol. 1, 1993.

- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria de desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1992.
- SEBRAE/RS. **Diagnóstico de um empreendedor.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, (Série Talentos Empreendedores), 1995.
- SHAPERO, A. **The Development of small industrial entrepreneurs as a tool of economic growth.** Havai: West Technology and Development Institute, 1972.
- SHELWAN, Bill. A Geração workholics. **Fortune.** New York, p.50, abr. 1989.
- SILVA, Zita Gomes da. **O Perfil psicológico do empreendedor.** Belo Horizonte: s.ed., 1991.
- TIMMONS, J. A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21 st century.** 4 th ed. Irwin, 1994.
- TOFFER, Alvin. **A Empresa flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1985.
- WESTWOOD, J. **O Plano de marketing:** guia prático. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1989.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **De Empregado a empregador:** dicas e casos de quem já mudou de vida. São Paulo: Editora STS, 1994.
- ZACCARELLI, Sérgio *et alii.* **Ecologia de empresas:** um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

