

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO CARLOS BARRETO

O EMPREENDEDOR LÍDER DE MPE's NA REGIÃO DE BARUERI-SP E A
DISSEMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

JOÃO CARLOS BARRETO

O EMPREENDEDOR LÍDER DE MPE'S NA REGIÃO DE BARUERI-SP E A
DISSEMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo programa de Pós-graduação em Administração de Micros e Pequenas Empresas, sob a orientação da Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Barreto, João Carlos

O empreendedor líder de MPE's na região de Barueri-SP e a disseminação da orientação empreendedora / João Carlos Barreto. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2011.

Orientadora: Vânia Maria Jorge Nassif.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP .

1.Orientação Empreendedora 2. Empreendedorismo.
3. Liderança. 4. Micro e Pequena Empresa. I. Nassif, Vânia Maria Jorge. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

JOÃO CARLOS BARRETO

O EMPREENDEDOR LÍDER DE MPE'S NA REGIÃO DE BARUERI-SP E A
DISSEMINAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

CONCEITO FINAL:

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: PROF. DRA. VANIA MARIA JORGE NASSIF - FACCAMP

PROF. DR. MARCOS HASHIMOTO - FACCAMP

PROF. DR. EDMILSON OLIVEIRA - UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma etapa cumprida!!!!

Agradeço a Ele por ter me dado força, vontade de continuar apesar das adversidades que a vida nos colocou. Deus somente nos proporciona o peso que conseguimos carregar e, nesses dois últimos anos, realmente foram momentos muito difíceis que, graças a Ele estão se resolvendo.

Agradeço a minha eterna Rainha Valéria e o meu pacotinho e filho querido Bruno. Sei da minha ausência nesse período, que ocasionou em algumas situações que talvez não tenham mais volta, mas Deus sabe que sempre fiz tudo isso para proporcionar aos dois o melhor.

Agradeço a minha família, mãe, pai e irmãos. Em algum momento na vida, quando esse sonhou surgiu, vocês tiveram alguma participação.

Agradeço a minha orientadora Vânia, que me mostrou como deve se fazer um trabalho acadêmico, mas, principalmente, me mostrou como uma pessoa com tanta capacidade, com tanto conhecimento e reconhecimento, pode ser ao mesmo tempo uma pessoa com tamanho amor pelo que faz, dedicada, paciente, simples e humilde, que fez esse trabalho possível. Hoje, posso afirmar que sou muito melhor por você ter ensinado tantas coisas e, tenha certeza de que tento ser hoje com os alunos ao menos um pouquinho do que você foi comigo. Muito obrigado do fundo do meu coração!

Agradeço aos demais professores pela ajuda em desenvolver essa pesquisa. Ao professor Djair, pelo incentivo em continuar esse trabalho em nossos encontros no parque Villa Lobos, aos professores Meireles, Orlando Roque e Takeshy e aos demais pelo ensinamento ao longo do curso que tanto contribuiu para meu crescimento.

Agradeço aos participantes da banca, que tanto me orientaram em minha qualificação para tornar esse trabalho focado e completo.

Agradeço aos meus amigos e colegas companheiros de classe. Infelizmente, o tempo, a correria do nosso cotidiano nos afasta, entretanto, também são partes importantes nesse processo. Nossos cafés, almoços e “reuniões” serão sempre lembradas.

Agradeço aos colaboradores da FACCAMP e um agradecimento muito especial às maravilhosas e competentes Danusa Mendes, Tatiane Esteves e Joyce Bresciani pela imensa ajuda em todos os sentidos.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse trabalho. Que Deus abençoe a vida de cada um, assim como Ele me abençoa grandemente.

É gratificante ter chegado até aqui. Nesses 2 anos de muito esforço, dedicação e muita luta para se manter nesse curso, concluir significa mais uma etapa vencida. É a realização de um sonho, mas outro já se iniciou e a luta começa novamente. Um grande abraço!

“... nos gloriamos nas tribulações, porque sabemos que a tribulação produz perseverança; a perseverança, experiência; e a experiência, esperança.”

Romanos 5:3,4

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo analisar se o empreendedor líder, de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) prestadoras de serviços, contribui na disseminação da Orientação Empreendedora (OE). Para tal, utilizou-se da taxonomia de liderança de Yukl, Gordon e Taber (2002) e das dimensões da orientação empreendedora sob a perspectiva de Lumpkin e Dess (1996). Participaram da pesquisa cinco gestores de MPE's situadas na região de Barueri-SP. Trata-se de uma pesquisa qualitativa básica de natureza exploratória realizada por meio de entrevistas com um roteiro semi-estruturado. Estas foram gravadas e transcritas visando extrair os principais aspectos que contribuem na compreensão desses elementos. Os dados da pesquisa foram agrupados, categorizados e analisados considerando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2008) e suas narrativas conforme Gibbs (2009). O resultado da pesquisa demonstra que os empreendedores líderes das MPE's pesquisados nesse estudo fazem uso das dimensões da OE em intensidades diferentes, de maneira informal e ainda de modo incipiente. Por outro lado, os empreendedores líderes não são familiarizados com as dimensões da OE como sendo uma das alternativas para a consolidação e crescimento do seu negócio. Assim, o estudo sugere um modelo que integra o estilo de liderança com a OE para MPE's, que pode contribuir para futuras pesquisas e abrir novas discussões sobre o tema.

Palavras-chave: Orientação empreendedora, empreendedorismo, Liderança, Micro e pequena empresa.

ABSTRACT

This research has for objective to analyze if the leader entrepreneur, of Micron and Small Companies (MPE's), lenders of services, contributes in the dissemination of Entrepreneurial Orientation (EO). For such, it was used of the taxonomy of leadership of Yukl, Gordon and Taber (2002) and the dimensions of the entrepreneurial orientation had under the perspective of Lumpkin and Dess (1996). Five managers of MPE's situated in the region of Barueri-SP had participated of the research. One is about basic a qualitative research of carried through exploring nature by means of interview with a half-structuralized script. These had been recorders and transcribing aiming at to extract the main aspects that contribute in the understanding of these elements. The data of the research had been grouped, categorized and analyzed considering the content analysis proposal for Bardin (2008) and its narratives in agreement Gibbs (2009). The result of the research demonstrates that searched the leaders entrepreneurs of the MPE's in this study make use of the dimensions of the EO in different intensities, informal way and still in incipient way. On the other hand, the leader's entrepreneurs are not made familiar to the dimensions of the EO as being one of the alternatives for the consolidation and growth of its business. Thus, the study he suggests a model that integrates the style of leadership with the EO for MPE's, that can contribute future research and to open new quarrels on the subject.

Key words: Entrepreneurial orientation, Entrepreneurship, Leadership, Micron and Small Company.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Paradigma da liderança empreendedora	20
Quadro 2 – Taxonomia hierárquica de comportamento de liderança.....	25
Quadro 3 – Definições de orientação empreendedora	35
Quadro 4 – Inovação como vantagem estratégica	42
Quadro 5 – Resultados de pesquisas que citam a OE	48
Quadro 6 – Principais tipos de MPE's na cidade de Barueri	56
Quadro 7 – Estilo dos respondentes	60
Quadro 8 – Estilo das empresas	61
Quadro 9 – Estilo do empreendimento	68
Quadro 10 – Estilo do empreendedor	71
Quadro 11 – Considerações sobre retorno do investimento	72
Quadro 12 – Percepções de empreendedorismo e ações empreendedoras	74
Quadro 13 – Dimensão inovação	83
Quadro 14 – Dimensão propensão ao risco	87
Quadro 15 – Dimensão proatividade	91
Quadro 16 – Dimensão autonomia	95
Quadro 17 – Dimensão agressividade competitiva	98
Quadro 18 – Modelo de combinação gestor-colaborador	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estilo do líder na disseminação da OE em MPE's	15
Figura 2 – Modelo de liderança dos pesquisadores da Univ. Ohio	23
Figura 3 – Questões chave para inovação	38
Figura 4 – Desenho de pesquisa	50
Figura 5 – Cidades da zona oeste de São Paulo	55
Figura 6 – Proposição de Bardan para análise das categorias	59
Figura 7 – Oportunidades surgem da confluência de fatores	64
Figura 8 – OE do gestor para MPE's	104

SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. Referencial Teórico	17
2.1 Empreendedor e liderança do empreendedor	17
2.2 Comportamentos de liderança do empreendedor	21
2.3 Micros e Pequenas Empresas (MPE's)	30
2.4 Orientação empreendedora e sua conceituação	34
2.5 Dimensões da Orientação empreendedora	37
2.5.1 Inovação e seus predicados	37
2.5.2 Propensão a riscos e seus predicados	43
2.5.3 Proatividade e seus predicados	44
2.5.4 Autonomia e seus predicados	44
2.5.5 Agressividade competitiva e seus predicados	46
3. Procedimentos Metodológicos	50
3.1 Problema de Pesquisa	51
3.2 Objetivos	52
3.2.1 Objetivo geral	52
3.2.2 Objetivos Específicos	52
3.2.3 Natureza e método de pesquisa	52
3.2.4 Respondentes da pesquisa	54
3.2.5 Instrumento de coletas de dados	57
3.2.6 Tratamento dos Dados	59
4. Resultados e Análise dos Dados	60
4.1 Estilo dos respondentes	60
4.2 Estilo das empresas	61
4.3 Categoria de respostas	62
4.3.1 Categoria 1: Negócios empreendedores	62
4.3.2 Categoria 2: Estilo do empreendedor e do empreendimento	67
4.3.3 Categoria 3: Ações e comportamentos empreendedores	74
4.3.4 Categoria 4: Orientação empreendedora (OE)	82

4.3.4.1	Orientação empreendedora: Inovação	82
4.3.4.2	Orientação empreendedora: Propensão ao risco	87
4.3.4.3	Orientação empreendedora: Proatividade	91
4.3.4.4	Orientação empreendedora: Autonomia	94
4.3.4.5	Orientação empreendedora: Agressividade competitiva	97
5.	CONCLUSÃO.....	103
	REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

As empresas têm procurado absorver de seus colaboradores cada vez mais as competências e habilidades que esses indivíduos dispõem. Para que se tenha o efeito esperado, os colaboradores necessitam assimilar a cultura da empresa, os níveis de expectativas e o estilo de atuação dos gestores, líderes ou donos das empresas.

E para que essas competências e habilidades sejam compartilhadas e disseminadas dentro da organização, a orientação empreendedora, doravante intitulada como OE e suas dimensões, pode ser uma das alternativas de gestão de líderes.

A utilização da OE visa propiciar entendimento de como os processos empreendedores corporativos ocorrem, isto é, como são planejados e desenvolvidos e como novos negócios são criados em organizações (LYON et al., 2000; DESS; LUMPKIN, 2005).

Por ser relevante para guiar a prática de empreendedorismo, a OE possibilita avaliar cinco dimensões, segundo Lumpkin e Dess (1996):

1. a capacidade inovadora, que está relacionada com a performance da organização (WIKLUND, 1999);
2. a propensão aos riscos, que trata o propósito de maximizar a relação risco-retorno (COLIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996);
3. a proatividade, que sugere a perspectiva de olhar para frente, acompanhada de atividades inovadoras (LUMPKIN; DESS, 1996);
4. a autonomia, que representa a ação independente dos indivíduos na organização (LUMPKIN; DESS, 1996); e
5. a agressividade competitiva, que sugere ações de superar a concorrência, combatendo ameaças do mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Alguns estudos têm relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerindo que essa pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA e COVIN, 1995; WIKLUND e SHEPHERD, 2005).

Entretanto, esses estudos são focados principalmente em empresas de grande porte, necessitando maior aprofundamento quando tratados sob a ótica das micros e pequenas empresas (MPE's). Assim, o objetivo dessa pesquisa é o de

identificar e analisar se os empreendedores das MPE's, caracterizados como gestores ou líderes de negócio, disseminam na organização uma ou mais dimensões da OE estabelecidas por Lumpkin e Dess (1996).

Questões relativas ao desenvolvimento do negócio, abordando inovações, a maneira de agir dos gestores e/ou dos colaboradores e como a empresa se comporta perante o mercado, são fatores que podem fazer uso das dimensões da OE como forma de buscar o desenvolvimento da empresa. Aliado a essas dimensões, o estilo de liderança do principal gestor, é a outra variável a ser observada com o intuito de analisar se há ou não influência do líder no encaminhamento de ações e comportamento empreendedores, que são também relevantes na disseminação da OE no contexto da organização.

Assim, ressalta-se a importância da liderança nas empresas entendendo, conforme Motta (1999, p.118), que “esse processo de liderar é visto como menos importante como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo”. Essa afirmação contribui para o entendimento de que é por meio das pessoas que as ações são concretizadas, ratificando assim que o maior desafio das empresas é desenvolver o potencial de seus colaboradores. Bennis (1996) confirma esses pressupostos quando diz que o papel do líder é o de promover a oportunidade aos colaboradores para que isso se torne algo concreto.

A partir dessas perspectivas, propõe-se para esse estudo o modelo desenvolvido por Yukl, Gordon e Taber (2002), que trata de três comportamentos que caracterizam o líder, denominados por:

1. Comportamentos de tarefa: liderança voltada para operacionalização das atividades;
2. Comportamento de relacionamento: liderança voltada para coaching e desenvolvimento dos colaboradores; e
3. Comportamento de mudança: liderança que avalia os diversos ambientes que a empresa está inserida e tem foco em planejamento.

Nesse sentido, esse trabalho utilizará essa taxonomia de liderança para definir o estilo do líder nas MPE's e com isso analisar se o empreendedor líder utiliza ou não ações relacionadas às dimensões da OE na condução de suas atividades no

contexto da organização e, por conseqüência, no desenvolvimento dos colaboradores que o cercam.

Para que se tenha maior compreensão acerca da presente pesquisa, a Figura 1 visa integrar a proposta de estudo com as duas correntes de pensamento – a taxonomia de liderança de Yukl, Gordon e Taber (2002) e a OE de Lumpkin e Dess (1996), retratando se há influência da liderança na disseminação das dimensões da OE nas organizações.

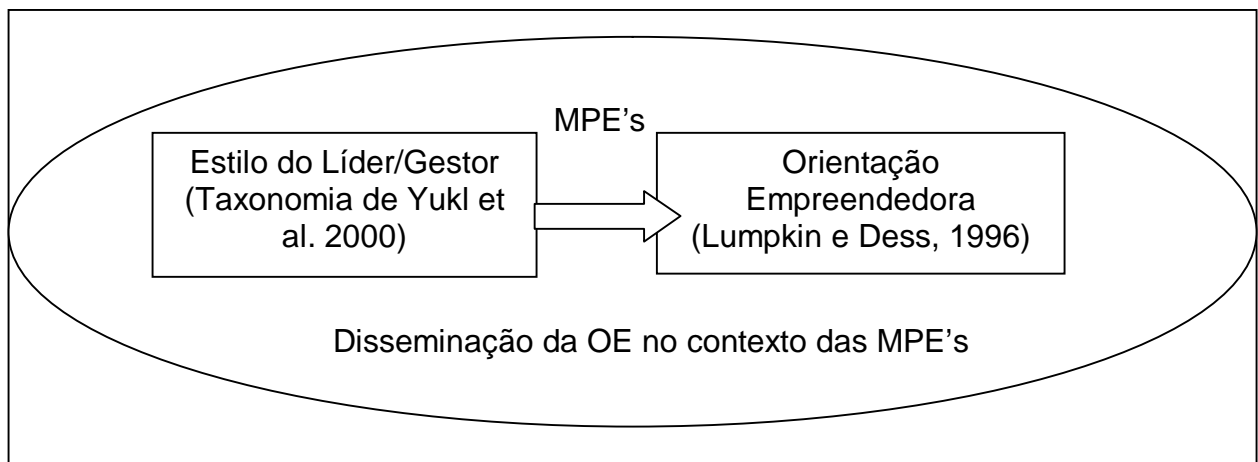


Figura 1: Estilo do líder na disseminação da OE em MPE's
Fonte: Elaborada pelo autor

Os empreendedores de MPE's, ao enxergarem a necessidade de buscar estratégias, recursos e respostas para se manter no mercado de maneira competitiva, também devem atentar-se para as diversas dificuldades que estão inseridos, ao se depararem com enfrentamento de desafios, quer pelo porte das empresas, quer pelos recursos disponíveis.

É nesse ambiente que a OE pode ser uma das possibilidades para que as MPE's se estruturam de maneira adequada e, por meio de suas dimensões, conquiste alinhamento junto às expectativas de mercado, melhorando seu desempenho. E é no estilo e no comportamento do líder perante aos colaboradores, que a OE pode ser disseminada, fato esse que demonstra a importância e relevância desse estudo no âmbito das MPE's.

Alguns estudos apontam para a melhoria de desempenho das empresas de grande porte quando associada à OE, porém, essa abordagem ainda é pouco difundida no contexto de MPE's e, sobretudo no Brasil. Dessa forma, para a consolidação dessa

pesquisa e como forma de se buscar empreendedores em regiões de destaque do cenário nacional, a região de Barueri foi a escolhida pelo seu crescimento acentuado nos últimos anos e por ter se tornado um pólo industrial e de prestação de serviços em diversos segmentos. As empresas, ao adotarem essa região como base de seus negócios tem buscado as vantagens fiscais, a facilidade geográfica de escoamento de sua produção, a proximidade de seus clientes e a infraestrutura ampla disponível.

Assim, além de estudar a contribuição da OE no crescimento e consolidação das MPE's, o interesse nesse estudo é o de contribuir para um melhor entendimento dessas dimensões nas MPEs, pela escassez de trabalhos publicados que abordam essa área temática, principalmente quando relacionada com empresas desse porte.

De forma a estruturar e para que se consolide essa pesquisa, o trabalho está dividido em cinco sessões.

A primeira parte se encerra com esse tópico e o objetivo é o de apresentar as principais informações referentes a esse trabalho;

A sessão II apresenta o Referencial Teórico, subdivido em três tópicos: (i) Empreendedor e liderança do empreendedor; (ii) MPE's e sua importância no cenário socioeconômico; e (iii) Orientação empreendedora;

A sessão III apresenta os Procedimentos Metodológicos que foram utilizados para consolidação do trabalho;

A sessão IV apresenta os Resultados com as informações geradas pela coleta de dados; e

Por fim, a sessão V apresenta a Conclusão acerca do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedor e liderança do empreendedor

O empreendedorismo vem conquistando cada vez mais espaço no meio acadêmico, com grande interesse dos pesquisadores em entender esse fenômeno. Dentro desse conceito, analisar o empreendedor torna-se fundamental para entender suas ações, comportamentos, competências e outros aspectos que possam revelar as características desse indivíduo.

O empreendedor tem sido analisado como uma pessoa que exerce atividades econômicas ao perceber as oportunidades de mercado e assim, busca meio para explorá-las (BARON e SHANE, 2007). Essa pessoa assume riscos, aceita a incerteza, organiza e supervisiona a produção, introduz novos métodos e estratégias, sugere novos produtos e procurar difundir novos mercados (FORMAINI, 2001).

Nesse mesmo sentido, Schumpeter (1959) direciona para a idéia de um profissional que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. Ainda segundo o autor, o empreendedor é aquele que cria novos negócios, mas diz também que é possível inovar dentro de negócios já existentes, em empresas já constituídas.

Degen (2009) sugere o empreendedor como aquele que realiza coisas novas, coloca em prática idéias próprias, assume riscos e está presente nas atividades da empresa, que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades.

Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição positiva em um ambiente de caos. O autor pontua que esse indivíduo é o que está sempre atento às oportunidades de lucro, observando e identificando quando o mercado dá sinais de alguma demanda não atendida. Dornelas (2001), em sua pesquisa caracterizou os empreendedores como visionários, tomadores de decisões, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, interdependentes e constroem o próprio destino, dentre outros fatores.

Nas diversas definições para a compreensão do empreendedor, Salim (2004) corrobora ressaltando o empreendedor como bem-sucedido e afirma ter as seguintes características: assume riscos, identifica oportunidades, possui conhecimento sobre o ramo do negócio e seu estilo pode ser descrito como organizado, tomador de decisões, tem capacidade de liderança, dinâmico, independente, otimista e possui tino empresarial.

Dessa forma, o empreendedor é direcionado para um indivíduo que é capaz de buscar e identificar as oportunidades, corre riscos objetivando o futuro e possui a capacidade de liderança. Na abordagem sobre liderança, alguns estudos apresentam diferenças entre empreendedor e líder, utilizando como componentes conceituais característicos crença no controle sobre os eventos, tolerância à ambigüidade, necessidade de independência e identificação de oportunidades de mercado (PERREN, 2000).

Perren (2000, p.1), afirma que “parece claro que empreendedores e líderes são diferentes”. A sua justificativa está baseada nos pressupostos que define empreendedor como o empresário que toma a iniciativa e corre risco para ganhar dinheiro e o líder como alguém que comanda, guia e inspira os outros.

A liderança de acordo com Perren (2000) está mais associada à comunicação e habilidade sociais, confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe.

Portanto, se as ações do empreendedor direcionam a dinâmica da empresa, a liderança exercida é essencial para que os colaboradores busquem por meio das suas próprias ações o seu melhor aproveitamento dentro da organização.

Para Senge (1990 p. 35), “nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem”.

Na busca da identificação de características que descrevem o líder, Mintzberg citado por Yukl (1998), relaciona os chamados papéis do gestor, associados a três grupos básicos de papéis:

1. Papéis de processador de informação: disseminador, monitor, saber se expressar corretamente;
2. Papéis de tomada de decisão: empreendedor, alocador de recursos, negociador, mediador de conflitos;
3. Papéis interpessoais: manter relações com grupos, papel “social” da função, papel geral de líder.

Como decorrência dessa análise integrativa das abordagens de liderança propostas, Mintzberg (1998), propõe as seguintes competências, como essenciais para uma liderança efetiva:

- a) Criar alinhamento sobre objetivos e estratégias organizacionais;
- b) Aumentar entusiasmo e excitação nos seguidores para a importância do trabalho;
- c) Ajudar pessoas a entender e apreciar uma à outra, construtivamente;
- d) Ajudar pessoas a achar caminhos para coordenar atividades e fazê-las eficazmente;
- e) Representar interesses do grupo ou organização; e
- f) Criar identidade de grupo.**

Em uma outra abordagem, o líder é tratado como o indivíduo capaz de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002). Pode ser ratificado quando se afirma que “a capacidade para mover as pessoas para a direção requerida pelo líder e motivá-las para superar os obstáculos ao longo do caminho seria útil para o empreendedor” (DALGLISH; EVANS, 2000, p.14).

Dentro do campo do empreendedor, Timmons e Spinelli (2004) apresentam três áreas para a definição da liderança empreendedora:

- a) o empreendedor líder;
- b) a equipe do negócio; e
- c) as influências ambientais externas.

O Quadro 1 apresenta as principais características de cada tipo de perspectiva, definidas por dimensão, estilo e comportamento do líder empreendedor.

Quadro 1: Paradigma da liderança empreendedora – Timmons e Spinelli

DIMENSÃO	ESTILO	COMPORTAMENTOS
O Empreendedor Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-Conceito - Honestidade intelectual - Determinador de ritmo - Coragem - Habilidades de comunicação - Senso de equipe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não tem postura de invencível. 2. Demonstra confiabilidade 3. Admite não conhecer tudo 4. Mostra energia e senso de urgência 5. Capaz de tomar decisão difícil; 6. Mantém diálogo com os <i>stakeholders</i> 7. Demonstra capacidade no gerenciamento da equipe
A equipe do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo organizacional - Ética - Postura positiva - Foco - Performance/ Recompensa - Adaptabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O empreendedor e a equipe agregam as habilidades para operar de forma conjunta 2. Adota práticas éticas 3. Compromissos complexos são cumpridos e aperfeiçoados 4. Táticas de curto prazo são utilizadas para atingir estratégias de longo prazo 5. Metas alcançadas acima do estabelecido são recompensadas 6. Resposta rápida a mudanças de ambiente
Influências do ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidade dos <i>stakeholders</i> - Experiência anterior - Aconselhamento - Solução de problemas - Criação de valor - Habilidades enfatizadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As necessidades da empresa são paralelas às dos <i>stakeholders</i> 2. As experiências anteriores são aplicadas 3. As competências são valorizadas 4. Os problemas novos são resolvidos prontamente 5. Cria valor ao longo aos <i>stakeholders</i> 6. Habilidades técnicas são menos valorizadas que as comerciais

Fonte: Timmons e Spinelli (2004)

A liderança destacada pelos autores trata do comportamento do empreendedor em sua organização. Esses fatores podem representar a forma de agir dos colaboradores e com isso influenciar em seu desempenho, no desenvolvimento das atividades, na disseminação das práticas inovadoras e no próprio desenvolvimento do colaborador.

Na busca para um entendimento do estilo de liderança e do comportamento do empreendedor na gestão de seu negócio e, como consequência, para efeito desse estudo, será considerada a abordagem de Yukl, Gordon e Taber (2002), que sugerem uma taxonomia hierárquica. Essa taxonomia reflete a consolidação de três categorias, duas com utilização desde os primeiros estudos de liderança com abordagem comportamental (relacionamento e tarefa) e uma terceira que aborda aspectos

relacionados com o ambiente externo (mudança). Essa taxonomia hierárquica será abordada a seguir.

2.2 Comportamentos de Liderança do empreendedor

Um conjunto de comportamentos busca a caracterização da liderança. A personalidade de cada indivíduo pode ocasionar em um estilo diferente da forma de liderar. Ações de comportamento na maneira de planejar, dirigir, controlar e supervisionar são variações de uma situação para outra, o que sugerem diversas formas de gerenciamento e, conseqüentemente, diferentes estilos de liderança, conforme afirmam Chemers e Fieldler (1981).

“... a forma de liderar dos administradores é obviamente importante para o empregado e para a organização em geral. É importantíssimo para você se seu administrador lhe diz que você está realizando um bom trabalho e merece um aumento, ou que você é incompetente e deve ser demitido. O modo pelo qual o administrador se comporta com relação a seus subordinados influi no movimento total do trabalho, na satisfação dos empregados e, claro está, em seu desempenho...” (CHEMERS & FIELDLER, 1981, p. 35)

Uma das alternativas que surgiram para analisar o líder foi a Teoria dos Traços, que defendia a idéia de que “se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, deverá ser então possível identificar essas qualidades” (BASS, 1990, p. 38). Essa definição adotava a idéia de que o grande líder não se faz, nasce líder, com a combinação de traços pessoais, específicos e que o diferencie dos demais.

Nessa linha, Kirkpatrick e Locke (1991), definiram seis traços que diferenciavam os líderes dos não líderes:

1. força, caracterizada pela concretização, energia, tenacidade e iniciativa;
2. motivação para liderar, identificando como as atitudes compreendem a forma a liderar;
3. honestidade e integridade, composta pelas ações pessoais e com a equipe de trabalho;

4. autoconfiança e a habilidade cognitiva, no desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão e análise do ambiente;
5. conhecimento do negócio, identificando os pontos positivos e negativos; e
6. outros traços, caracterizados por carisma, criatividade, originalidade e flexibilidade.

Na complementação dessa teoria, a abordagem comportamental surge em meados dos anos 50 como resposta à não absorção total da origem do líder defendida pela Teoria dos Traços. A idéia central é a de que a forma como os líderes agem é muito importante para identificar a relação entre líder e grupo liderado. Dessa forma, traz à luz o comportamento e não somente em traços e aptidões, induzindo que treinamento e aperfeiçoamento podem contribuir para o desenvolvimento de líderes mais eficazes. Yukl (1998, p. 47) ratifica essa definição quando considera que “a maioria das investigações comportamentais estavam preocupadas em encontrar maneiras de classificar o comportamento do líder para dessa forma facilitar a compreensão da liderança”.

A partir dessa abordagem comportamental, ainda em meados dos anos 50, outros estudos surgiram, destacando os estudos sobre liderança desenvolvidos por pesquisadores na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan.

Os pesquisadores da Universidade de Ohio estavam focados no comportamento do líder. A idéia central é que os colaboradores percebem e identificam duas dimensões no comportamento do líder. A primeira é a iniciativa de estruturar, que remete ao “nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a obter os objetivos formais do grupo” (YUKL, 1998, p. 47). Essa idéia retrata a necessidade de iniciar a atividade do grupo e organizá-la.

A outra dimensão é a consideração e reflete ao “nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar destes” (YUKL, 1998, p. 47).

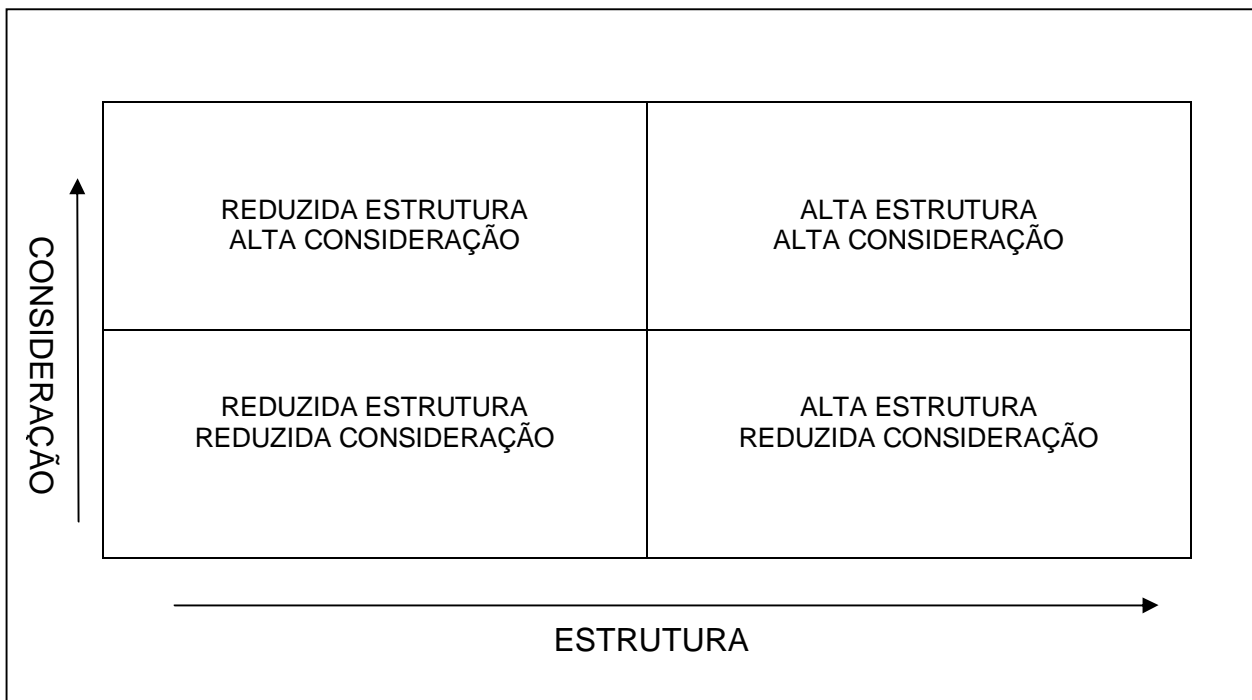


Figura 2: Modelo de liderança dos pesquisadores da Universidade de Ohio
 Fonte: Teixeira (2005)

A Figura 2 apresenta a combinação do comportamento do líder, resultando em quatro tipos de liderança, relacionados por meio do grau de estrutura e o grau de consideração:

- Estilo alta estrutura/reduzida consideração: os líderes têm elevada orientação para a realização das tarefas e pouca orientação para o relacionamento com os colaboradores;
- Estilo reduzida estrutura/alta consideração: os relacionamentos interpessoais têm elevada orientação por parte dos líderes com pouca orientação para a realização das tarefas;
- Estilo alta estrutura/alta consideração: tanto a execução das tarefas quanto o relacionamento com os colaboradores têm papel destacado pelo líder; e
- Estilo reduzido estrutura/reduzida consideração: não existe importância dos líderes em relação à tarefas nem no relacionamento com os colaboradores.

De uma forma geral, os estudos dos pesquisadores da Universidade de Ohio “sugerem que o líder com elevado grau de estrutura de iniciação e elevado grau de consideração geralmente gera resultados positivos, mas foram encontradas exceções suficientes para indicar que os fatores situacionais necessitam de ser integrados dentro da teoria” (ROBBINS, 1996, p.415-417).

No outro estudo, os pesquisadores da Universidade de Michigan iniciaram com o mesmo objetivo de pesquisa na área de liderança. Na comparação entre as Universidades, há um consenso, já que tinham como tema central voltado à identificação das características do comportamento do líder com o desempenho do negócio. A primeira diferença encontrada nos estudos foi a identificação de duas dimensões para caracterizar o comportamento do líder:

1. comportamento orientado para produção: predominante no líder que busca a concretização da tarefa como a sua principal relação com os colaboradores; e,
2. comportamento orientado para os colaboradores: as diversas aspirações dos colaboradores são enfatizadas pelo líder, que demonstra preocupação com essas necessidades.

Entretanto, entre as duas avaliações houve uma percepção de resultado diferente quando se afirma que “ao contrário do estudo dos pesquisadores de Ohio, em que as dimensões estavam condenadas a serem dois aspectos independentes de comportamento, os pesquisadores de Michigan chegaram a uma conclusão diferente, pois, consideraram que as duas dimensões são estilos diferentes do comportamento, que encaminham para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até à liderança orientada para os empregados” (ROLLINSON et al., 1998 p.341).

Segundo Rollinson et al. (1998), as conclusões dos pesquisadores da Universidade de Michigan eram a favor de um líder voltado aos colaboradores, associado à alta produtividade e satisfação no ambiente de trabalho. A principal crítica está centrada na aceitação de duas dimensões, restringindo pontos intermediários que poderiam existir.

Na afirmação de Yukl, Gordon e Taber (2002), essa liderança participativa tinha no papel do líder um supervisor diante dos colaboradores em geral, não sendo

tratado individualmente. Nesse caso, o líder seria uma espécie de moderador na resolução dos conflitos do grupo, oferecendo assim suporte e orientação, sem abrir mão de suas responsabilidades como líder e principal responsável pelos resultados gerados pelo grupo.

No intuito de complementar esses estudos, Yukl, Gordon e Taber (2002), a partir de pesquisa que envolveu análise fatorial baseadas em análise de comportamento de líderes, considerou uma terceira dimensão, relacionada aos comportamentos orientados para mudança (ARMOND, 2006). A base para isso é o Quadro 2 que sugere uma proposta de estrutura para os comportamentos de liderança.

Quadro 2 - Taxonomia Hierárquica de Comportamento de Liderança

Comportamentos de Tarefas	Comportamentos de Relacionamento	Comportamentos de Mudança
<ul style="list-style-type: none"> • Planeja atividades de curto prazo; • Explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel; e • Monitora as operações e a performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece suporte e encorajamento; • Reconhece realizações e contribuições; • Desenvolve habilidades e a confiança dos liderados; • Consulta os liderados quando toma decisões; e • Dá aos liderados <i>empowerment</i> para que esses tomem a iniciativa na solução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora o ambiente externo; • Propõe estratégias inovadoras ou novas visões; • Encoraja o pensamento inovador; e • Corre riscos para promover mudanças necessárias.

Fonte: Yukl, Gordon e Taber (2002)

A taxonomia apresentada no Quadro 2 é representada por diversas características de comportamento de liderança, detalhadas a seguir:

1) Comportamentos Orientados por Tarefa

- a) **Planeja atividades de curto prazo:** Trata-se de uma perspectiva de desenvolvimento das atividades, difícil de observar por ser de amplitude cognitiva, porém, é notada no momento em que o gestor implementa planos, define responsabilidades e clarifica objetivos (YUKL, 2002).
- b) **Explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel:** Na consolidação dos objetivos, a principal característica é a coordenação dos planos, expectativas e políticas das atividades. Nesse sentido, trata-se de direcionar as pessoas no desenvolvimento das atividades e na busca por

maneiras eficientes de fazê-las, gerando resultados passíveis de comparar o desempenho na execução das tarefas (TABER, 2002).

Na abordagem de Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), são atribuídas três formas de liderança, que contribuem para o entendimento da explicitação dos objetivos das tarefas e as expectativas de cada papel:

- a) divulgação de uma vasta gama de informações;
 - b) proporcionar os estímulos necessários; e
 - c) disponibilizar recursos necessários à melhoria contínua e liderar por exemplos.
- c) **Monitora as operações e performance**: Trata-se da observação do desempenho, qualidade e progresso do trabalho. Nesse sentido, pode-se considerar leitura de relatórios, dados de evolução e reuniões pautadas na análise de resultados (TABER, 2002).

O monitoramento é um atributo distinto do comportamento do líder e trata da forma como recebe as informações e as trata (LUTHANS e LOCKWOOD, 1984; MINTZBERG, 1973). O monitoramento indiretamente direciona para outros comportamentos dos líderes, tais como o próprio reconhecimento e a clarificação (TABER, 2002). Estudos comprovaram que líderes que monitoram possuem desempenho superior (KOMAKI, 1986; KOMAKI, DESSELLES e BOWMAN, 1989).

2) Comportamentos Orientados para Relacionamento

- a) **Oferece suporte e encorajamento**: Trata-se da demonstração de apoio às outras pessoas, na forma de consideração, aceitação e interesse pelas necessidades e sentimentos (TABER, 2002). Ainda segundo o autor, apoio é um atributo distinto e significativo do comportamento da liderança, porém, torna-se mais eficaz quando combinado com outros comportamentos de liderança. Há também fortes evidências de que o apoio está relacionado com a satisfação do seguidor com o líder (BASS, 1990; YUKL, 1998).
- b) **Reconhece realizações e contribuições**: refere-se a dar mérito e demonstrar agradecimento a aquele que atinge a performance desejada, alcança conquistas expressivas e contribui de forma efetiva para a organização. Nesse caso, a recompensa é geralmente por meio de algo

tangível. Essa combinação de reconhecimento e recompensas é abordada de diversas formas na literatura, na forma por exemplo de comportamento de recompensa contingente e comportamento de recompensa positiva (TABER, 2002). Alguns estudos descritivos sugerem que os líderes eficazes prestam admiração e reconhecimento extensivo aos subordinados pelas realizações e contribuições aos processos e atividades das empresas (KOUZEE e POSNER, 1995; PETERS E AUSTIN, 1985). Nesse sentido, o elogio, a explicitação das boas realizações por parte dos colaboradores contribui significativamente com o seu desempenho.

- c) **Desenvolve habilidades e a confiança dos liderados**: O principal atributo é o coaching. Monitora a atividade do colaborado e ajuda na sua melhor execução. Questiona os colaboradores para executar uma tarefa melhor, aprender com o erro e dar condições para que os problemas que possam ter maiores complexidades sejam resolvidos da melhor maneira possível, diretamente pelo colaborador e não simplesmente pelo fornecimento da resolução por parte do líder (TABER, 2002). É também descrito pelo autor em proporcionar oportunidades no sentido de desenvolver habilidades e confiança, que pode ser agregando novas atividades e responsabilidades.

O desenvolvimento de habilidades pelos líderes também foi identificado como comportamento de liderança distinto com grande significância em estudos de observação dos gestores (LUTHANS e LOCKWOOD, 1984). Nesse sentido, os gestores eficazes foram identificados como aqueles que dispuseram papéis mais ativos no desenvolvimento das habilidades e da confiança dos colaboradores (BRADFORD e COHEN, 1984; MCCAULEY, 1986).

- d) **Consulta os liderados quando toma decisões**: O principal atributo é o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão. Trata dessa forma na liderança participativa e é um comportamento inserido na teoria caminho meta de liderança (HOUSE e MITCHELL, 1974), que consistia em atribuir motivação por parte do colaborador em atingir determinado resultado, quando suas expectativas forem positivas. Dessa forma, quanto maior for o envolvimento do indivíduo e a recompensa estiver atrelada a isso, maior será sua motivação.

Ao lidar com a tomada de decisão em conjunto, há uma melhor aceitação por parte daqueles que vão implementar ou executar, que serão afetados por essa ação (TABER, 2002). Uma pequena variação de resultados quando atreladas a esses atributos pode acontecer, porém, remete a fatores necessários nesse envolvimento, que passa pelos aspectos da situação, como os tipos de tarefas a serem executadas, a disseminação de informações importantes e os valores dos colaboradores (VROOM e YETTON, 1973; YUKL, 2002).

- e) **Dá aos liderados empowerment para que esses tomem a iniciativa na solução de problemas:** O principal atributo é a delegação de responsabilidades aos colaboradores, gerando maior autonomia e liberdade nas ações das tarefas (TABER, 2002). O autor afirma que a delegação das responsabilidades, aliada ao desenvolvimento da capacitação do colaborador resulta em um maior empenho por parte desse colaborador e aplica as decisões de forma mais eficaz. Também é aplicada essa característica se o colaborador possuir maior experiência que o gestor e a decisão necessitar de agilidade. Entretanto, estudos se mostraram inconsistente quando relacionados entre delegação e desempenho, como nos trabalhos de Bauer & Green, (1996); Leandro, (1987); Schriesheim, Neider & Scandura, (1998); Yuhl et al, (1990), o que pode sugerir problemas de critério, mas também pode refletir que o *empowerment* é um atributo distinto do comportamento da liderança.

3) Comportamentos Orientados para Mudança

- d) **Monitora o ambiente externo:** Um dos principais atributos dos líderes é a capacidade de monitorar o ambiente externo e saber identificar as oportunidades e ameaças para a empresa. Taber (2002) define como “varredura ambiental” e está relacionada com a sensibilidade dos gestores em lidar com as diversas informações que serão recebidas, incluindo informações de clientes e consumidores, vendedores e fornecedores, ações de concorrentes, tendências de mercado, condições econômicas, políticas governamentais e evolução tecnológica. O autor relaciona que a forma de obter tais informações pode ser em forma de relatórios governamentais,

publicações do setor, reuniões de entidades de classe, em conversas formais e informais com clientes e fornecedores, análise dos produtos dos concorrentes, pesquisa de mercado e desenvolvimento de rede de informação ampla.

Após a captação das informações, a análise e interpretação tornam-se fundamental nesse processo. Taber (2002) afirma que identificar oportunidades e ameaças é um processo separado de propor soluções ou novas estratégias. Por outro lado, interpretar os acontecimentos e identificar quando, por que e como mudar faz parte do comportamento chave da teoria da mudança (KOTTER, 1996; NADLER et al, 1995). A avaliação do ambiente externo é um comportamento distinto de liderança, porém, também retrata como consequência de uma liderança eficaz (BOURGEOIS, 1985).

De uma forma geral, com a grande mudança que acontece freqüentemente no ambiente de negócios, a empresa necessita monitorar o ambiente externo, principalmente se esta for altamente dependente de clientes, fornecedores, terceiros, parceiras em *joint ventures*, sob o risco de forte ameaça externa (GINTER e DUNCAN, 1990).

- e) **Propõe estratégias inovadoras ou novas visões:** Esse atributo está associado a uma visão inspiradora e com perspectivas de um futuro melhor. Essa percepção de um futuro melhor, segundo Taber (2002), está com a proposta de articular formas de desenvolver inspiração aos envolvidos, fato esse característico pela grande maioria das teorias da liderança transformacional e carismática. Essa visão é a relação clara entre o líder e seus colaboradores, na aplicabilidade das propostas, na disseminação das idéias e na aceitação e entendimento de viabilidade de todos os envolvidos.

Ao ser disseminado aos colaboradores, remete ao líder a necessidade também de seu próprio pensamento inovador, podendo usar várias combinações de comportamento para atingir esse objetivo (TABER, 2002). O incentivo ao pensamento inovador é distinto ao comportamento do líder e é relevante para uma liderança eficaz, como relata (Lowe et al., 1996).

- f) **Corre riscos para promover as mudanças necessárias:** Esse atributo ao ser disseminado aos colaboradores traz consigo uma possível resistência,

principalmente quando a mudança ainda não é algo claro para a maioria das pessoas, o que pode gerar descrédito e a não aceitação por mudança em determinado período (TABER, 2002). Nesse sentido, como consequência dessa resistência pode estar atrelada à perda de emprego, a diminuição de reputação, estagnação de carreira e até rejeição pessoal por parte de colaboradores ou colegas de trabalho. Uma das características necessárias para esse líder que assume riscos e faz sacrifícios pessoais na busca de uma visão ou estratégia inovadora é a maior atribuição de carisma, relevante na disseminação das idéias e implementação das mudanças (CONGER e KANUNGO, 1998; SHAMIR et al., 1993).

Se o comportamento de liderança é importante para as empresas afim de torná-las mais dinâmicas e ter maior participação dos colaboradores no desempenho das funções, nas MPE's torna-se fundamental pelo estreitamento dos níveis hierárquicos, quantidade de pessoas envolvidas no negócio, maior rapidez na tomada de decisão etc. Assim, se faz necessário compreender as principais características das MPE's, sua conceituação e seu desenvolvimento por meio do empreendedorismo, além da importância socioeconômica, aspectos esses abordados a seguir.

2.3 Micros e Pequenas Empresas (MPE's)

Notadamente, as MPE's têm uma dificuldade muito grande em se manter no mercado. Em cada cinco novos empreendimentos, quatro são fechados (VERAS, 1999). Segundo Motta (2000), 35% das pequenas e médias empresas costumam fechar suas portas depois do primeiro ano de vida, 56% destas estão fechadas após o terceiro ano e apenas 3% dos novos negócios sobrevivem mais de cinco anos. Em estudo mais recente, a pesquisa do Sebrae (2008) aponta para 37% de extinção das empresas no estado de São Paulo com até 2 anos de criação, atingindo 50% em empresas com até 4 anos de criação, relacionando como principais motivos para sobrevivência à falta de um bom planejamento antes da abertura da empresa e de uma boa gestão do negócio após a sua abertura.

Barros e Modenesi (1993) afirmam que as dificuldades enfrentadas no dia-dia das empresas estão diretamente relacionadas com a tomada de decisão, já que

essas dificuldades tornam seus processos ainda mais complicados, sendo essa uma característica de negócio tanto para a grande quanto para a pequena empresa, porém, que tem nessa última o maior impacto sentido. Na pesquisa do Sebrae (2008), são relacionadas às dificuldades a falta de clientes, de capital, da própria administração por meio de conflitos, do planejamento e de concorrência forte.

Dessa forma, a alta taxa de mortalidade não pode ser imputado a apenas um fator isolado e sim na combinação deles, o que contribui na ampliação ou redução do risco de fechamento. Nesse sentido, o ambiente em que o pequeno empresário está inserido torna-se fundamental no desenvolvimento ou restrição desse negócio, principalmente quando a restrição está relacionada com crédito, mercado e tributos (LONGENECKER et al, 1997).

Indiferente da importância proporcionada dentro de seu segmento, as MPE's possuem papel fundamental dentro da economia, por possuírem características próprias, contribuírem de forma significativa na agregação de riquezas, na contratação e retenção de mão de obra, na mobilidade de locomoção e de atingimento de outros mercados, no caráter amplamente nacional e, no desenvolvimento socioeconômico (CHER, 1990). Esse dado pode ser consolidado com a pesquisa de sondagem de opinião do Sebrae (2009), que apontava para 72% das MPE's com expectativa de aumentar faturamento em 2010 e 71% com intenção de realizar investimentos em seus negócios.

De uma forma geral, com o aumento da instabilidade econômica e, conseqüentemente na demanda gerada pelos consumidores, que sofreram alterações significativas em seu comportamento, as MPE's aumentaram seu grau de importância, pois, as grandes empresas, caracterizadas pelas grandes áreas produtivas, tornaram-se pouco lucrativas, enquanto as MPE's, por disporem de características mais flexíveis, conseguiram gerar crescimento de negócio (SERGENBER et al.,1991).

Nesse crescimento das MPE's, há também de se destacar as políticas governamentais, que, ao perceberem os aspectos socioeconômicos que essas empresas proporcionavam à sociedade, adotaram políticas de incentivo para o seu desenvolvimento (MOTTA, 2000).

Mesmo com 98% das empresas brasileiras sendo MPE's, conforme dados de Rodrigues (2000) e ratificado pela pesquisa do Sebrae (2008), correspondendo a

59% da mão de obra ocupada no Brasil e 67% nas empresas paulistas, conforme dados do Sebrae (2008), demonstrando a representatividade dentro do cenário econômico e social do Brasil, há de se melhorar bastante o modelo de gerir o negócio dessas empresas, tanto na esfera governamental quanto na esfera acadêmica, no intuito de prover melhores condições para a sobrevivência dessas MPE's.

Gimenez (1998, p.64), destaca alguns problemas relacionados à gestão do negócio, que não estão relacionados a fatores externos, portanto, estão sob responsabilidade do gestor e sua administração:

1. *Delegação*: as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que torna a administração lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Há, portanto, a necessidade de delegar poder a funcionários. Os gestores ou empreendedores consideram este, contudo, um tema difícil;
2. *Definição de responsabilidade*: na maioria das pequenas empresas, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão claramente estabelecidas. Isso dificulta sobremaneira o sistema de controle e gera muitas ineficiências;
3. *Ceticismo e conservadorismo*: a pequena empresa tende a ser conservadora em suas ações, especialmente por não acreditar em algumas áreas de ação, como o marketing, por exemplo e;
4. *Uso de consultores externos*: muitas vezes a pequena empresa desconhece, desconsidera ou mesmo rejeita a possibilidade de consultoria. No entanto, um profissional externo pode ser de grande utilidade para o negócio.

Corroborando, Longenecker et al. (1997, p. 235), destaca que alguns aspectos e características dos gestores, principalmente relacionados ao seu comportamento, podem representar sérios problemas para o crescimento e perpetuação do negócio. Esses gestores, segundo o autor, têm como principais características:

- *Senso de invulnerabilidade*: é um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada de desastroso pode acontecer-lhes. Em decorrência desse pensamento, são pessoas mais propensas a aproveitar eventos inadequados e a correr riscos desnecessários e não inteligentes. Esse

comportamento traz sérias implicações negativas quando se visa abrir um negócio;

- *Crença em que é “super-homem”*: esse termo ilustra o caso de pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente ter um desempenho melhor que os outros. Elas correm esses riscos para provar para si mesmas e para impressionar os outros de que são altamente capazes de executar tarefas difíceis de serem realizadas pela grande maioria das pessoas;
- *Senso de antiautoridade*: algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Esse aspecto contrasta com o pensamento de que todo empreendedor tem de utilizar o feed back de maneira que possa melhorar cada vez mais suas tarefas e seu negócio;
- *Impulsividade*: ao deparar com uma decisão, certas pessoas sentem que devem fazer algo rapidamente. Elas falham em explorar as implicações de suas ações e na revisão dos resultados após cada ação;
- *Falta de autocontrole*: gerentes com esse traço sentem que podem fazer pouco, já que não conseguem controlar o que acontece a si próprio;
- *Perfeccionismo*: essa característica pode tornar-se a grande inimiga do empreendedorismo, pois, o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados;
- *Excesso de autoconfiança*: característica dos empreendedores que pensam que têm todas as respostas e, usualmente, têm poucas; e
- *Senso de independência*: esse fator pode limitar a atuação do empreendedor, pois, ele pensa que é capaz de realizar todas as coisas por ele mesmo, sem a participação e ajuda de outras pessoas.

Nas decisões tomadas pelo empreendedor é pode definir a permanência de seu negócio no mercado. O desempenho abaixo da expectativa pode estar relacionado com as ações equivocadas dentro da empresa. Drucker (1981), ratifica essa informação ao afirmar que o pequeno empresário muitas vezes pode até negar-se a refletir e planejar, tentando fazer a gestão de forma intuitiva, quando no cenário dos negócios, a análise deve ser algo constante.

De um modo geral, a forma de gerenciar as atividades é que tornam a empresa consolidada no mercado e que alcançam efetivamente resultados positivos.

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. (LONGENECKER et al, 1998, p. 419).

Se a importância das MPE's no contexto socioeconômico é algo concreto e crescente nos últimos anos, a gestão eficaz dessas organizações pode resultar em seu crescimento, desenvolvimento e solidificação, além de contribuir no desenvolvimento da região em que está inserida. Portanto, ações que possam corroborar para a empresa, por meio de seus gestores e colaboradores, conseguir alcançar esses objetivos são essenciais nesse processo de perpetuação do negócio. Uma das opções teóricas é a orientação empreendedora (OE), uma das vertentes de estudos da presente pesquisa, centrada no campo do empreendedorismo, abordada a seguir.

2.4 Orientação Empreendedora e sua conceituação

A orientação empreendedora é a prática do empreendedorismo dentro das organizações. Tem como origem o planejamento estratégico, uma vez que está à luz das ações dos indivíduos (MILLER e FRISEN, 1982).

Especialistas consideram a OE como a maneira de gerir um negócio, ou seja, a empresa adota essa postura como forma de gestão empreendedora. Assim, têm como característica a busca constante em inovação em produto e tecnologia, a orientação agressiva competitiva e na forte tendência dos gestores assumirem riscos de negócio. Miller e Frisen (1982) definem o argumento de que esse comportamento dos gestores ocorre periodicamente, é remetido a todos os níveis da organização e reflete uma filosofia global de negócio em ações práticas e tangíveis.

Dos primeiros estudos sobre OE, uma das primeiras definições tratava justamente da gestão empreendedora. Com isso, caracterizava-se que uma organização empreendedora é aquela capaz de inovar em produtos e/ou mercados,

com algum grau de risco no negócio e atua de forma proativa diante de seus competidores (MILLER, 1983).

Sob o âmbito das MPE's, a literatura, embora não muito abrangente sobre o tema, traz contribuições teóricas de relevância e o Quadro 3 reúne alguns dos conceitos desenvolvidos por diferentes pesquisadores.

Quadro 3: Definições de orientação empreendedora

Autor (data)	Conceitos
Stevenson e Jarillo (1990)	A forma empreendedora de atuar está diretamente relacionada com os processos organizacionais, métodos e estilos que a empresa utiliza.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora trata os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial que o indivíduo utiliza na ação empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, refletindo na propagação das práticas na organização, com o intuito de assimilar e injetar um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve, especificamente, três tipos de fenômenos e respectivos processos: a) O surgimento de novos negócios dentro das organizações existentes; b) O desenvolvimento de novas idéias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; c) A existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é a consolidação de estratégia, cujo domínio conceitual inclui resultados ao nível da organização, permeados pelas práticas gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gestores da organização.

Fonte: Adaptado de Martens (2009)

Em alguns estudos, há um direcionamento da orientação empreendedora como reflexo de práticas dentro de uma organização (STEVENSON e JARILLO, 1990; LUMPKIN e DESS, 1996). Em uma abordagem mais recente, alguns estudos já relacionam OE sob a ótica da visão estratégica do gestor (WIKLUND, 1998) e como parte estratégica do negócio, disseminando aos indivíduos dentro da organização o desenvolvimento de novas idéias (COVIN e MILES, 1999; COVIN, GREEN e SLEVIN, 2006).

Sob a ótica das empresas, a OE é muito mais que a disseminação das práticas empreendedoras e dos valores pactuados, é fator de relevância na medida em que o empreendedorismo é oriundo da alta diretoria da empresa (KREISER, MARINO, WEAVER, 2002). A OE da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH et al., 2003; TARABISHY et al., 2005).

A alta direção da empresa tem como objetivo principal, ao disseminar as práticas da OE, o intuito de identificar e explorar oportunidades de mercado (SHANE, VENKATARAMAN, 2000), conjugando possíveis necessidades e anseios da empresa com a perspectiva de desenvolvimento de novas ações. Isso pode ser ressaltado quando é verificado que as empresas com tendências de OE possuem grande capacidade em lidar com incertezas do seu ambiente, utilizando-as em seu favor, o que contribui para uma maior exposição ao mercado de uma forma geral, ao mesmo tempo em que há um maior grau de exposição (HITT et al., 1999).

Para consolidar essas linhas de pensamento, a OE foi caracterizada pela composição de suas dimensões. Um dos primeiros a abordar o tema foi Miller (1983), que propôs três dimensões para testar o empreendedorismo nas organizações sob a ótica da OE. As três dimensões são: inovação, propensão ao risco e proatividade.

Inovação se refere à disponibilidade da empresa em apoiar e gerar possibilidades para que a criatividade e as experiências diversas sejam testadas em desenvolvimento de novos produtos e serviços, à introdução de novas tecnologias e a reengenharia de processos e procedimentos internos. Na visão de Miller e Frisen (1982), empresas empreendedoras se destacam pela forte utilização de práticas inovadoras.

Por outro lado, o processo inovador dentro da empresa é definido como a “orientação cultural de uma organização (valores e crenças) frente à inovação” (ZALTMAN, DUNCAN, HOLBECK, 1973, p. 43) e compõe uma das dimensões do empreendedorismo, ressaltando a importância da alta cúpula no desenvolvimento das ações.

Proatividade é a capacidade de habilidade das empresas em desenvolver e buscar novas oportunidades e antecipar soluções e não simplesmente perseguir as opções de mercado disponíveis. Na prática, é buscar através da antecipação, enxergar a oportunidade ou antecipar a resolução de um problema iminente. Para Lumpkin e Dess (1996), é a antecipação do indivíduo em relação às necessidades que permearão o ambiente e possíveis problemas futuros que surgirão.

A propensão ao risco trata a percepção da empresa em lidar com projetos que tenham perspectivas de novos negócios e, conseqüentemente, agindo de forma ousada ao invés de cautela, com o intuito de atingir os objetivos da organização. Essa aceitação ao risco constitui no interesse da alta cúpula da empresa em dispor de

recursos na aplicação de novos projetos e no desenvolvimento de novas oportunidades (LUMPKIN e DESS, 1996).

A partir de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), submetem mais duas dimensões para melhor caracterizar e abranger o processo empreendedor e a OE: agressividade competitiva e autonomia.

A agressividade competitiva é caracterizada por ações que visam reduzir ou eliminar ações da concorrência. Em sua maioria, compete a métodos não tradicionais de competição para obtenção do resultado esperado. Esses métodos tratam da opção de diminuir rentabilidade para ganhar parcela de mercado, atuar com preços abaixo dos concorrentes e agir conforme as ações dos concorrentes, respondendo de forma agressiva (VEKATARAMAN, 1989; CHEN e HAMBRICK, 1985).

A autonomia está relacionada por um comportamento que independe do empreendedor, refletindo nos colaboradores um comportamento guiado pelas práticas autônomas (LUMPKIN e DESS, 1996). É importante ressaltar que a adoção de tais práticas autônomas está diretamente ligada à postura da organização na liberdade das ações que ela dispõe aos colaboradores. É a cultura que a empresa dissemina que é capaz de desenvolver ações independentes na busca de novas oportunidades, sem refletir constrangimento aos colaboradores que buscam tais iniciativas (LEE e PETERSON, 2000).

Para efeito desse trabalho, considera-se a abordagem de Lumpkin e Dess (1996) por entender ser mais completa para discutir o problema da presente pesquisa. Para ampliar o conhecimento das dimensões, a seguir serão tratadas individualmente.

2.5 Dimensões da Orientação Empreendedora

2.6.1 Inovação e seus predicados

A dimensão inovação direciona para a organização que busca apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos, que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos (LUMPKIN e DESS, 1996). Drucker (1999) defende

que todas as empresas devem e necessitam da inovação como uma competência fundamental.

Pinchot e Pellman (1999) apresentam cinco papéis-chave para que a inovação aconteça:

a) Idéia das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias.

b) Intraempreendedores: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade.

c) Time empreendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intraempreendedor, para trabalharem na inovação.

d) Clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações.

e) Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intraempreendedores – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

A Figura 3 demonstra a relação entre as variáveis, destacando alguns tipos de inovação que podem acontecer na organização.

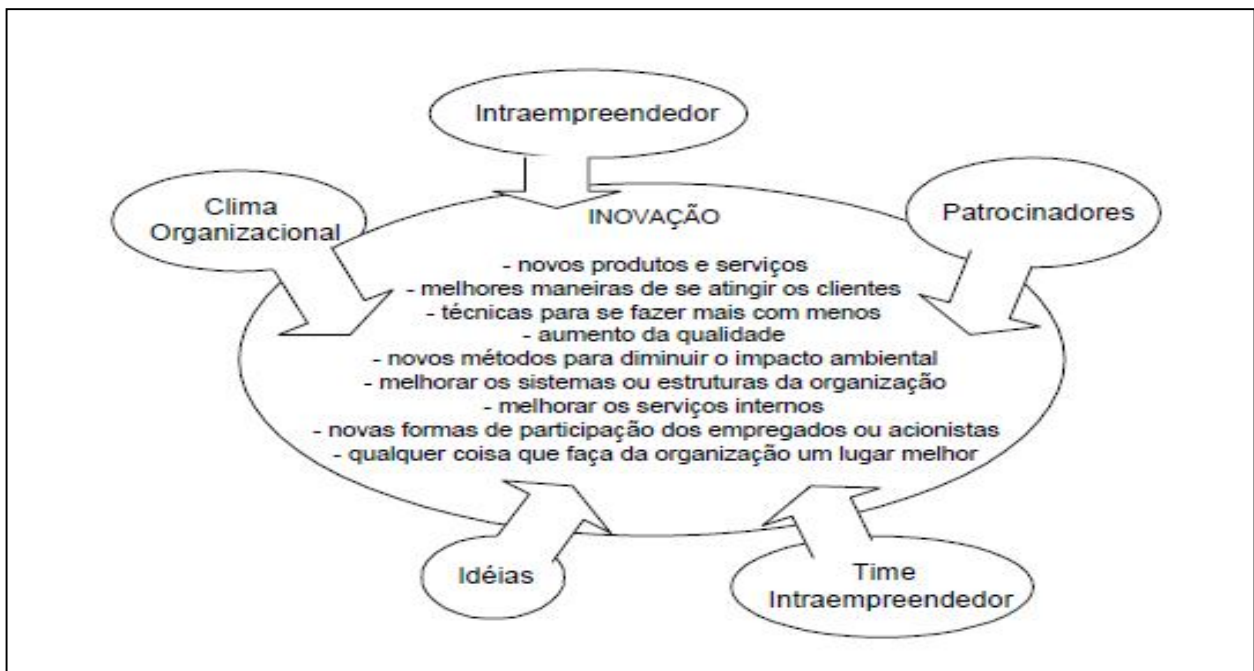


Figura 3: Questões-chave para a inovação
Fonte: Adaptado de Pinchot e Pellman (1999, p.15)

A Figura 3 reflete as diversas relações entre inovação e participação da organização no desenvolvimento das ações. A inovação está relacionada com o clima organizacional e no ambiente que o indivíduo está inserido e vivenciando, gerando assim interesse no desenvolvimento de idéias inovadoras e no intraempreendedorismo corporativo. Como complementação desse processo de inovação, para sustentar as ações, a formação de um time empreendedor, patrocinado e direcionado principalmente pela alta cúpula da organização, podem tornar os processos de inovação muito mais propensos a serem desenvolvidos. Com isso, é possível gerar novos produtos e serviços, melhores maneiras de se atingir os clientes, aumento da qualidade, melhora dos serviços internos, novos métodos para diminuir o impacto ambiental, dentre outros fatores.

Ratificando o proposto pela Figura 3, Bessant e Tidd (2009), ao definirem os resultados das ações inovadoras afirmam que essa inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. Os autores pontuam que podem envolver possibilidades completamente novas, como uma possível exploração de avanços tecnológicos ou a utilização de novas drogas baseada em manipulação genética, refletindo em uma nova forma de combate às doenças. De outra forma, também são ações inovadoras desde a forma que nos comunicamos hoje, com os avanços dos telefones celulares e outros dispositivos, até uma simples propagação de um lançamento de um novo modelo de vidro de janela. Todos esses processos passaram por formas distintas de inovação, com grande apelo ao nosso dia-dia.

Bessant e Tidd (2009) complementam que é igualmente importante a capacidade de identificar onde e como novos mercados podem ser criados e fomentados. Os autores pontuam que Alexander Bell não gerou a revolução nas telecomunicações de forma instantânea, ele necessitou de desenvolvimento de ações para que o mercado fosse aberto para esse negócio novo, por isso, a inovação não requer simplesmente a abertura de novos mercados, mas exige a implementação correta àqueles mercados já existentes.

Schumpeter (1934) está entre os primeiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor.

A chave para a destruição criativa, segundo ele, era o empreendedorismo: as estruturas de mercado eram destruídas pela entrada competitiva de combinações inovadoras que impulsionavam a evolução dinâmica da economia. (SCHUMPETER, 1934 p.35).

De uma forma geral, a estratégia é entendida como premissa no desenvolvimento das ações inovadoras, uma vez que esteja pautada sob a perspectiva empreendedora. Essa abordagem estratégica, na busca de novas experiências por parte das empresas, a torna preparada de forma eficaz para identificar novas oportunidades de negócios (DOWNS e MOHR, 1976; DAMANPOUR, 1992).

Independente do tipo de inovação, a gestão dessa inovação torna-se essencial para o negócio da empresa e está centrada:

1. na criação de uma ou várias novas idéias;
2. na seleção das melhores naquele determinado momento ou período de tempo e;
3. na implementação daquelas selecionadas.

A inovação para que se tenha resultado positivo à organização, deve depender, segundo Bessant e Tidd (2009) em dois ingredientes principais: recursos (pessoas, equipamento, conhecimento, dinheiro etc) e capacidade da organização para geri-los. O segundo é o mais difícil de controlar, mas é o que faz ou desfaz o processo.

Na visão de Drucker (1986), a inovação é a ferramenta fundamental dentro do processo de gestão, já que é por meio da mudança, relacionada por algo novo ou um serviço diferente que uma oportunidade de negócio é explorada. Considera ainda que a inovação é passível de ser ensinada, aprendida e praticada.

Com base nessas afirmações, quando se busca na gestão da inovação resultado concreto, é preciso segundo Bessant e Tidd (2009):

1. Compreender o que se tenta gerenciar – quanto mais aptos forem nossos modelos mentais, melhor atuaremos com eles no modo como organizações e processos de construção e administração irão trabalhar.
2. Compreender o como – criar condições (e adaptar/configurar) para fazer as coisas acontecerem.
3. Compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação – moldando a estratégia do trabalho de inovação que realizamos.

4. Compreender que isso é um alvo móvel – gestão da inovação envolve uma capacidade dinâmica.(BESSANT e TIDD, 2009 p.288, 299).

A inovação segundo Bessant e Tidd (2009), assume muitas formas diferentes, mas pode ser resumida em quatro diferentes dimensões de mudança:

1. Inovação de produto: mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
2. Inovação de processo: mudanças na forma em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
3. Inovação de posição: mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
4. Inovação de paradigma: mudança nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

É fato que o investimento em inovação pode não incorrer no resultado esperado, o que gera um grau de risco maior. Entretanto, em empresas empreendedoras e com gestores empreendedores, o desenvolvimento e a prática de ações inovadoras podem trazer vantagem competitiva para a empresa e, conseqüentemente, agregar maior fonte de renda e crescimento para a organização (DESS e LUMPKIN, 2005). Com base nessa afirmação, segmentar ações e mecanismos transformam a inovação como vantagem estratégica, conforme estão relacionados no Quadro 4, sob a abordagem de Bessant e Tidd (2009).

Quadro 4: Inovação como vantagem estratégica

Mecanismo	Vantagem Estratégica	Exemplos
Ampliação da série de fatores competitivos	Mudar a base de concorrência - por exemplo, de preço de produto para preço e qualidade, ou preço, qualidade, escolha.	A fabricação de carros japoneses - que, sistematicamente, alteraram a agenda competitiva de preço para qualidade, flexibilidade e escolha, para prazos menores entre lançamentos de novos modelos.
Senso de oportunidade	Ter a vantagem de ser o primeiro. Isso pode valer significativa parcela de mercado na área de novos produtos.	Amazon.com, Yahoo - outros podem surgir, mas a vantagem permanece com os primeiros.
	Ter a vantagem de aprender rápido - às vezes, ser o primeiro significa enfrentar grandes dificuldades inesperadas, e faz mais sentido ver outra pessoa enfrentá-las e depois seguir na mesma trilha, atualizando o produto.	O Palm Pilot e outros assistentes pessoais digitais ocupam uma grande parcela do mercado em crescimento. Na verdade, o conceito e o design foram projetados no Newton, produto da Apple, descartado cerca de cinco anos antes devido a problemas de software.
Design robusto de plataforma	Oferecer algo que fornece a plataforma sobre a qual outras variações/gerações de produtos podem ser desenvolvidas.	A arquitetura do walkman - passando por minidisk, cd, dvd, mp3, ipod. Boeing 737 - com mais de 30 anos, seu projeto ainda é adaptado e configurado para atender a diferentes usuários.
Reescrita de regras	Oferecer algo que representa um conceito completamente novo de produto ou processo, um jeito diferente de fazer as coisas, tornando os modelos anteriores obsoletos.	Máquinas de escrever versus computadores com editores de texto. Gelo versus refrigeração. Lâmpadas elétricas versus a gás.
Reconfiguração de partes do processo	Repensar o modo como partes do sistema funcionam juntas - por exemplo, desenvolvimento de redes mais eficientes, terceirização e coordenação de uma empresa virtual.	Zara e Benetton, no ramo de vestuários; Dell no de computadores; Toyota, quanto ao gerenciamento de sua cadeia de fornecimento.
Transferência através de diferentes contextos de aplicação	Recombinar elementos estabelecidos para mercados diversos.	Rodas de policarbonato transferidas de mercado de aplicação, como o de malas de rodinhas, para o de brinquedos infantis, como micro-scooters leves.
Outros ?	Inovação é sempre encontrar novas maneiras de fazer coisas e de obter vantagem estratégica; assim, haverá lugar para novos modos de ganhar e de reter vantagens.	Napster - essa empresa começou desenvolvendo software que permitiu aos fãs de música trocarem suas composições favoritas pela internet; o programa Napster ligou pessoa a pessoa (P2P) ao fornecer conexão rápida. O seu potencial para alterar a arquitetura e o modo de operação da internet era bem maior e, embora tivesse restrições legais, seus seguidores desenvolveram uma indústria imensa baseada em <i>downloading</i> e em compartilhamento de arquivos eletrônicos.

Fonte: Bessant e Tidd (2009, p. 275)

O Quadro 4 aborda a inovação relacionando diversas formas de se fazer inovação a partir de vantagens estratégicas. Esses mecanismos partem de reescritas de regras, senso de oportunidade, reconfiguração de partes do processo e, a partir de ações como qualidade de produto, desenvolvimentos de novos produtos podem tornar a inovação como diferencial no mercado e fator de crescimento, conforme os exemplos de organizações demonstraram. A dimensão inovação é bastante convergente com a propensão ao risco do empreendedor, outra dimensão da OE abordada a seguir.

2.5.2 Propensão a Riscos e seus Predicados

A propensão ao risco pode ser a principal qualidade e característica de um empreendedor. A utilização de recursos sem o conhecimento de resultado, com decisões e direcionamentos próprios, torna-se uma forte característica do estilo empreendedor e constitui uma das cinco dimensões da orientação empreendedora.

Venkataraman (1989), afirma que essa dimensão, ao tratar de decisões estratégicas e, conseqüentemente, da alta cúpula da empresa, reflete a forma de atuar dos gestores, uma vez que pode ser definida a alocação de recursos, bem como a escolha de produtos e mercados, contribuindo nas decisões de nível organizacional.

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam:

1. riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados não testados;
2. riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno;
3. riscos pessoais, que se referem aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Para a caracterização do comportamento de risco, a tendência da organização molda a tendência dos gerentes em agir com maior cautela em vez de ousadia. Engajar-se em projetos de riscos estão diretamente relacionados com a postura da organização e no modo de agir dos principais gestores (MILLER, 1983).

2.5.3 Proatividade e seus predicados

A proatividade é a iniciativa em antecipar e perseguir novas oportunidades, como por exemplo, participar de mercados emergentes (LUMPKIN e DESS, 1996). Em um nível estratégico, Miller e Friesen (1978), interpretam a proatividade como a capacidade de moldar o ambiente com novos produtos e serviços.

A proatividade é vista também como a maneira pela qual a empresa influencia o ambiente ao iniciar um processo de mudança; está centrada na habilidade de criar e reconhecer oportunidades, antecipando e agindo diante dessas oportunidades, também se antevendo aos perigos que podem se apresentar (SANDBERG, 2002).

Em um nível operacional, a mesma autora pontua que a proatividade é a capacidade de antecipar ou prever uma situação e buscar a resolução para tal. A autora ratifica que, dentro das organizações podem existir diversos níveis de proatividade, envolvendo as várias áreas da organização.

A proatividade pode ser avaliada como a tendência de se buscar algo novo, desenvolvendo novos produtos, tecnologias ou a implantação de novos serviços e não simplesmente seguir um padrão de mercado (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1989). É caracterizada pela empresa que se antecipa aos concorrentes e assim capitaliza as oportunidades que o mercado disponibiliza (WIKLUND, 1999).

De uma forma geral, Lumpkin e Dess (1996) ratificam que a OE proatividade está muito relacionada com as idéias propostas por Miles e Snow (1978), dando ênfase ao estilo prospectador dessa dimensão e enfatizando que, ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas se adaptam ao ambiente, de uma forma sistemática, o que as fazem buscar as oportunidades constantemente.

2.5.4 Autonomia e seus predicados

Os atributos de liberdade de expressão e execução são primordiais para a dimensão da OE autonomia. É fato que empresas mais empreendedoras são dotadas de líderes mais autônomos (MULLER, 1983). Conforme Lee e Peterson (2000), para que a autonomia seja algo positivo para a organização e para o líder em si,

empreendedores devem conduzir as ações dentro das culturas existentes, promovedoras das ações autônomas, mantendo o controle pessoal e sem constrangimento social.

Por outro lado, é notado que o desenvolvimento empreendedor passa necessariamente pela independência e liberdade de ações que o indivíduo possui (BURGELMAN, 2001). Para isso, a consolidação do empreendedorismo dentro das organizações passa pelo “o exercício da autonomia passa por líderes fortes, as equipes sem restrições, ou indivíduos criativos que são liberados de restrições organizacionais” (LUMPKIN e DESS, 1996).

Dessa forma, a autonomia se faz necessária para a busca de novas oportunidades e as organizações que praticam da promoção da autonomia, faz uso do “poder das equipes pequenas” (DEUTSCHMAN, 2004), geradas para criar um ambiente que estimula o comportamento autônomo.

A promoção da autonomia está diretamente relacionada com a cultura da empresa. Schein (2001) sugere a junção de três níveis para a definição de cultura, que contribui nas ações de autonomia:

- a) Nível um – artefatos: é composto por todos os elementos que representam o ambiente construído da organização, ou seja, é tudo que se vê, ouve e sente no ambiente organizacional. Pode ser representado pela arquitetura, layout, uniforme dos funcionários, documentos públicos, entre outros.
- b) Nível dois - valores casados: é representado pelo comportamento condicionado dos membros da organização, sendo expresso pelas normas e regras de conduta definidas, como por exemplo, valorização do trabalho em equipe, integridade e orientação ao cliente.
- c) Nível três - certezas tácitas compartilhadas: é caracterizado pelos princípios que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem, sendo concebidos ao longo da história da organização. Em uma organização que valoriza o processo produtivo, a hierarquia, a disciplina e a ordem são certezas compartilhadas.

Além da cultura, os gestores podem conduzir a empresa para a busca das novas oportunidades ou ainda, na implementação de uma visão empreendedora (BIRD, 1998; GREEN et al., 1999). Nesse sentido, a autonomia pode ser um reflexo de

métodos hierárquicos, ou seja, pode ser inserida do alto escalão para o corpo operacional, ou do corpo operacional para o alto escalão, nos denominados *top-down* (de cima para baixo) ou *bottom-up* (de baixo para cima). Portanto, a autonomia pode ser enxergada como uma combinação da hierarquia, ou seja, os diferentes níveis de autonomia dependem do poder de decisão que um grupo detém (GULOWSEN, 1972).

Por meio da cultura ou por meio dos gestores, na dimensão autonomia, as pessoas devem ser encorajadas a desenvolver o pensamento empreendedor e, conseqüentemente, desenvolver a autonomia (DESS e LUMPKIN, 2005). Os autores pontuam que a autonomia tem uma variação significativa de empresa para empresa e, inclusive, quando está relacionada a tamanho da organização. Nesse caso, a propagação da dimensão autonomia dentro das organizações vai depender do nível de delegação das responsabilidades, ou seja, no nível de centralização e descentralização que os gestores disseminam, fato esse condicionado, além do tamanho da organização, pelos seus níveis hierárquicos.

2.5.5 Agressividade Competitiva e seus predicados

Trata da dimensão que aborda a questão de ganho de participação de mercado ou a disputa por essa participação, além da percepção da entrada de algo novo ou um novo negócio, fatores fundamentais para que a empresa tenha êxito em seus negócios. Apesar de proatividade e agressividade competitiva possuírem similaridades, a proatividade está relacionada com as oportunidades são exploradas e com a entrada em novos mercados, enquanto que a agressividade competitiva está relacionada com as questões de comportamento da empresa perante seus concorrentes (LUMPKIN e DESS, 1996).

A visão que a empresa possui desse mercado e da sua relação com os concorrentes tratam dessa dimensão. Venkataraman (1989) considera a agressividade competitiva como aquela postura de investir e alocar recursos para ganho de mercado, em uma forma mais rápida que a concorrência.

Essa dimensão é refletida quando da inovação de um produto, desenvolvimento de novos mercados, investimento para melhorar participação de mercado e como forma de alavancar posição competitiva. Ainda segundo

Venkataraman (1989), essa dimensão é ainda caracterizada pelo aumento de participação no mercado ou nível de competitividade em pouco tempo e a estratégia de entrar em mercado não explorado, na busca da rentabilidade do negócio.

Na abordagem de Chen e Hambrick (1995), uma nova terminologia surge para tratar a agressividade competitiva: responsividade, ou seja, a resposta que a organização dá ao mercado quando de ações da concorrência visando vantagem competitiva.

Essas ações são exemplificadas por Lumpkin e Dess (1996):

- quando uma organização entra em um mercado já identificado por outros competidores; e

- quando uma organização reduz os preços em resposta a uma mudança competitiva.

Vale ressaltar que as cinco dimensões de OE abordadas nesse estudo, foram estudadas tradicionalmente em grandes corporações. Os resultados indicam como a OE pode influenciar positivamente no desempenho de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, SHEPHERD, 2005).

O trabalho de Zahra (1993) merece destaque por ter associado questões externas ao ambiente interno e disseminação da OE, com respectivo desempenho financeiro. O autor utilizou dados recolhidos numa amostra de 102 empresas e chegou à conclusão de que a relação OE e desempenho são moderados por fatores ambientais, demonstrando que:

(1) cada *cluster* tem uma combinação diferente de atividades relacionadas com a inovação empresarial, empreendedora e atividades de renovação;

(2) as atividades com OE variam na sua relação com as medidas de crescimento e de rentabilidade da empresa, isto é, quando a primeira é acentuada, o resultado da resultado sugere crescimento; e

(3) as associações entre a OE e desempenho financeiro da empresa variam conforme os ambientes dos *clusters*.

Zahra e Das (1993) testaram ainda dois modelos relativos à associação entre a estratégia de inovação das empresas e os seus resultados financeiros. O primeiro examina a variação do desempenho financeiro da empresa como função da dimensão

da estratégia de inovação e o segundo um modelo que sugere uma seqüência casual entre as dimensões da estratégia de inovação, que pode conduzir a um elevado desempenho.

O trabalho sugere que as perspectivas de melhor desempenho financeiro estão associadas com o estilo dos gestores e líderes, que buscam por meio da inovação, ações empreendedoras, agressividade competitiva dentre outros fatores, maneiras de melhorar o resultado da empresa, gerando um desenvolvimento sustentável.

A OE foi estudada sob outras perspectivas e o Quadro 5 apresenta os principais resultados alcançados.

Quadro 5 – Resultados de pesquisas que citam a OE

Estudo	Foco de pesquisa OE	Objetivo	Resultados
Cheney et. al (1991); Das (1993)	Inovação	Ao longo de dez anos, identificar a inovação de novos produtos em uma grande rede de empresas.	Foi notado que empresas que inovam, com forte tendência de OE, podem apresentar resultado financeiro superior.
Zahra e Covin (1995)	Impacto temporal da OE no desempenho da empresa	Interpretar comportamento financeiro de 24 empresas, por meio de três amostras diferentes.	Apresentou resultado positivo quando a OE é aplicada em longo prazo e pouco representativo no curto prazo.
Kaya (2006)	Práticas de RH e OE	Identificar o desempenho de RH na disseminação de práticas de OE.	As práticas de RH desempenham um papel de interface na relação entre a OE e o desempenho da empresa.
Hayton (2003)	RH promovendo desempenho empreendedor	Associar as práticas de empreendedorismo com as práticas de RH. MPE's pesquisadas serem empreendedoras.	O RH incentiva práticas inovadoras dentro das organizações, sendo as empresas de alta tecnologia as que apresentaram maio

Fonte: Elaborado pelo autor

Os estudos referentes ao Quadro 5 demonstram o resultado de maior desempenho das empresas quando da utilização de práticas da OE, independente do seu tamanho e segmento de negócio, embora os estudos direcionem para uma tendência de maior utilização nas empresas relacionadas à alta tecnologia.

No âmbito da MPE, outros estudos são relevantes por concluírem acerca do desempenho financeiro e das dificuldades existentes ao empreendedor nas MPE's. Wiklund e Shepherd (2005), afirmam que a OE contribui positivamente para o desempenho das pequenas empresas. Eles afirmam que a OE pode prover a

habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. A partir desse estudo com 413 pequenas empresas, os autores concluem que a OE pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes poucos dinâmicos, de limitado acesso a recursos financeiros, onde novas oportunidades raramente aparecem. Segundo os autores, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter um desempenho superior se tiverem forte tendência à OE.

Em estudos brasileiros, pode-se considerar a abordagem da OE voltada para empresas de software (MARTENS, 2009), em que o foco de pesquisa foi em empresas de grande porte, já conceituadas e solidificadas no mercado (com mais de dez anos de atuação). Foi observado nesse trabalho a verificação da OE e seu impacto sobre o negócio da empresa.

Dentro da literatura disponível e estudada até o momento não foram encontrados estudos brasileiros voltados para OE em MPE's, com o objetivo específico de interpretar se as dimensões da OE fazem parte das ações do líder ou empreendedor e sua disseminação no ambiente da organização.

Assim, o presente estudo torna-se relevante ao analisar se a OE é utilizada no contexto das MPE's brasileiras prestadoras de serviços por meio dos seus empreendedores líderes.

A seguir, o trabalho aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

No desenvolvimento de um trabalho científico, as diversas variáveis que compõem o problema de pesquisa são dotadas de complexidades que podem resultar em uma maior necessidade de pesquisa para sua conclusão. Apesar de ser um trabalho que requer uma grande dedicação do pesquisador, a pesquisa científica pode trazer contigo novos questionamentos e novas descobertas que representam um avanço e/ou evolução de um determinado assunto importante para a sociedade de uma forma geral (BOTHE, 2005).

Para essa pesquisa, foi elaborado um modelo para desenvolvimento do trabalho. A figura 4 procura abordar o fluxo estabelecido desse processo.

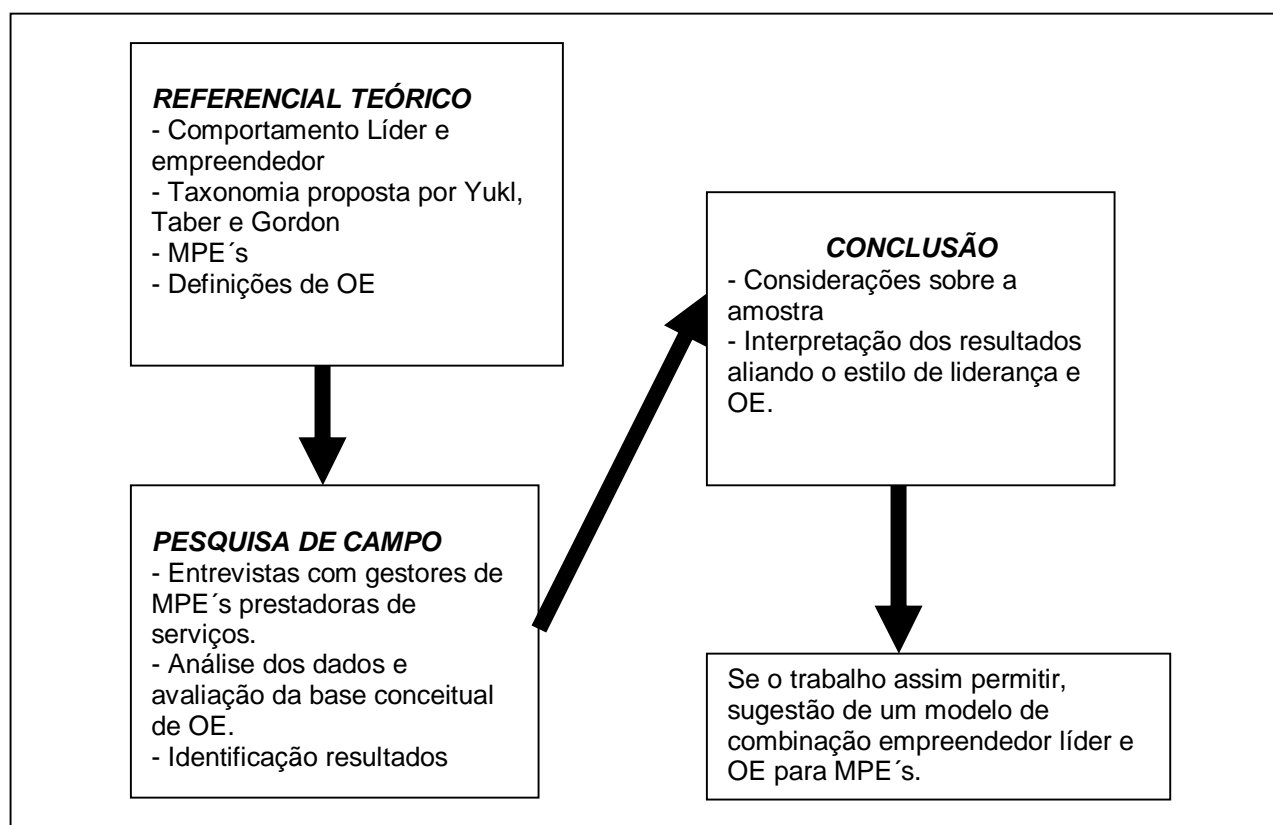


Figura 4: Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Esse desenho de pesquisa revela a importância de buscar dados que associe a liderança do empreendedor com o desenvolvimento da prática empreendedora dentro

das organizações, nesse caso representada por uma de suas vertentes, a orientação empreendedora (OE).

A expectativa é a de que, ao abordar um tema que necessita de maior aprofundamento em estudos, quando retratada sob a ótica das MPE's, pode-se gerar um modelo que contribua para a sua continuidade, já que essas empresas mesmo que intrinsecamente relutantes em algumas situações, buscam modelos e formas de gestão que possam auxiliá-las nessa difícil tarefa de se manter no mercado.

3.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa é parte fundamental da pesquisa científica. Creswell (1998) define que o delineamento de pesquisa trata do processo de pesquisa, partindo dos objetivos e finalizando com a apresentação dos resultados finais em um documento padrão, sendo esse um conjunto de procedimentos.

Portanto, partindo-se das premissas de que:

- a) o empreendedorismo é uma base da criação das MPE's e tem um papel importantíssimo em sua sustentação de mercado e crescimento de negócio;
- b) a orientação empreendedora (OE) e suas dimensões é um dos ramos estudados pela abordagem do empreendedorismo; e
- c) o estilo do empreendedor líder é fator predominante no desenvolvimento dos negócios das MPE's.

É que se formulou o seguinte problema de pesquisa:

O empreendedor líder utiliza as dimensões da Orientação Empreendedora (OE) no encaminhamento de suas ações no contexto de MPEs?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa teve por objetivo *analisar* se o empreendedor líder utiliza ou não ações relacionadas às dimensões da OE na condução de suas atividades no contexto da organização e, por conseqüência, no desenvolvimento dos colaboradores que o cercam.

3.2.2 Objetivos Específicos

Para o desenvolvimento do estudo, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- a) Analisar o estilo dos empreendedores participantes da pesquisa com base na taxonomia de Yukl, Gordon e Taber (2002) caracterizado pelas ações denominadas tarefa, relacionamento e mudança;
- b) Compreender os desafios e obstáculos vivenciados pelos líderes frente aos negócios; e
- c) Analisar se as dimensões da OE são disseminadas no contexto de MPE's por influência do líder.

3.2.3 Natureza e Método de Pesquisa

Para que os resultados sejam fieis àquilo que se espera da pesquisa científica, faz-se necessário a escolha do método apropriado e seu conseqüente uso correto. Isso traz para a pesquisa um desenvolvimento mais adequado e, portanto, maior confiabilidade dos resultados (POZZEBON; FREITAS, 1997; HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1997).

Passa por essa decisão do método e tipo de pesquisa o objetivo, o processo que se pretende desenvolver a pesquisa, a lógica a ser utilizada e os resultados que se espera (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Em uma abordagem mais extensa, Vergara (1997), divide a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, as pesquisas podem ser exploratórias,

descritivas, explicativas, metodológicas, aplicadas e intervencionistas. Quanto aos meios, podem ser pesquisa de campo, de laboratório, telematizadas, documentais, bibliográficas, experimentais, *ex post facto*, participantes, pesquisa-ação e estudo de caso.

Essa pesquisa é de natureza exploratória, uma vez que pretendeu buscar a compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ et al., 1967). Para tal, seus dados foram trabalhados à luz do método qualitativo. Creswell (1998) indica que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando inexistente um sólido corpo teórico sobre o fenômeno sob investigação e quando variáveis contextuais são consideradas importantes no problema.

Nesse sentido, como os estudos sobre o assunto ainda são incipientes no contexto de empresas brasileiras de MPE's, a utilização do modelo qualitativo é importante para uma melhor compreensão do fenômeno e para tal, o mais indicado. Na composição das características principais da abordagem qualitativa, Merriam (1998) destaca como aspectos importantes o envolvimento da compreensão de um evento em seu ambiente natural, bem como o trabalho de campo. Outro ponto favorável a essa questão resulta em um produto descritivo, no sentido de entender o fenômeno em estudo.

Dentro da abordagem qualitativa, utilizou-se o desenvolvimento da pesquisa pelo tipo básico, que tem como objetivo “descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (GODOY, 2005 p.87).

Ainda como justificativa pelo tipo de pesquisa qualitativa selecionada, Godoy (2005), afirma que, apesar de haver uma falta de consenso justamente pela diversidade de abordagens existentes, os estudos qualitativos básicos são considerados para essa pesquisa o mais adequado por possuir as características essenciais da metodologia qualitativa. Entretanto, ele não possui todos os requisitos para ser considerado um estudo de caso, etnográfico ou de outra modalidade.

3.2.4 Respondentes da pesquisa

A região oeste da grande São Paulo foi a selecionada para a aplicação dessa pesquisa, levando em consideração a importância da região como propulsora de MPE's. Vale ressaltar que as MPE's, segundo a Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006 são caracterizadas por:

- I. no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e
- II. no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

No desenvolvimento econômico da região oeste da grande São Paulo com a chegada de empresas de grande porte, atraídas pela facilidade de movimentação dos produtos ao possuir uma privilegiada localização geográfica e ampla malha rodoviária interligando diversas regiões do Brasil, as MPE's também foram surgindo e tornando-se fundamentais nesse crescimento de negócio.

A região oeste da grande São Paulo está compreendida por oito grandes cidades conforme apresenta a Figura 5, com forte atuação em serviços, comércio e indústria.

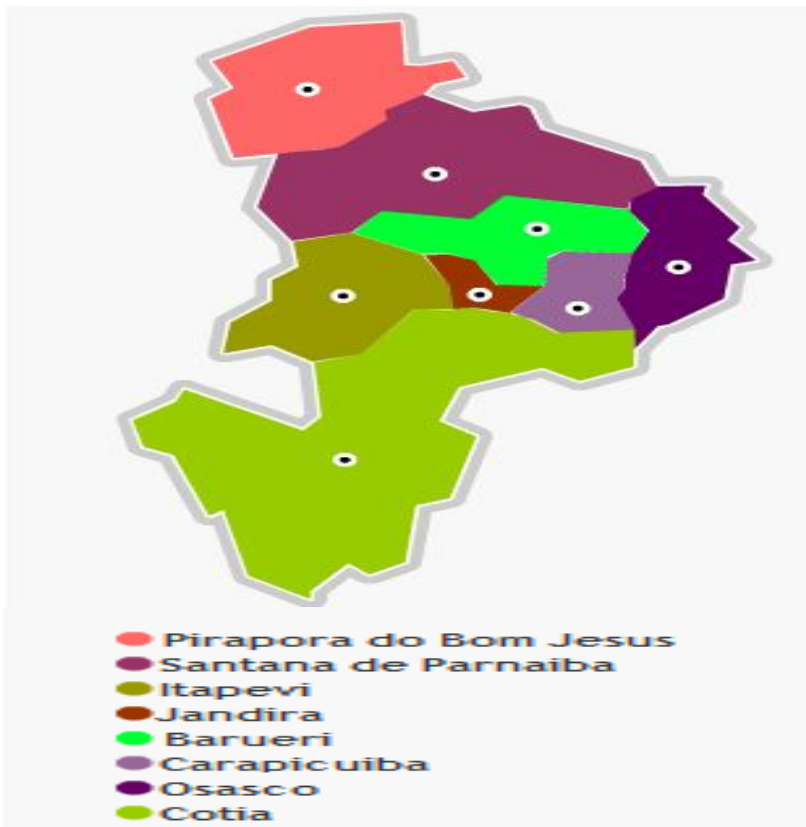


Figura 5: Cidades da zona oeste de SP
 Fonte: RAIS (2005)

Dentre as cidades supracitadas, a cidade de Barueri se destaca pelo crescimento acentuado nos últimos anos, facilitados por incentivos fiscais e forte atuação em prestação de serviços para a população. Com isso, a procura pela cidade cresceu nos últimos anos, seja para moradia, seja para consolidação de negócios com a entrada de grandes empresas, e principalmente MPE's. O Quadro 6 apresenta a quantidade de MPE's instituídas na cidade.

Quadro 6 – Principais tipos de MPE´s na cidade de Barueri

ATIVIDADE : COMÉRCIO		
Principais classes CNAE	Nr. MPE´s	% no Mun.
1. Varejo do vestuário	411	7,6
2. Varejo de materiais de construção	409	7,6
3. Varejo mats. equips. escrit. e info.	364	6,7
4. Varejo de bebidas	287	5,3
5. Minimercados e mercearias	272	5,0
6. Comércio de autopeças	227	4,2
7. Farmácias e perfumarias	202	3,7
8. Repres. Comerciais não especializados	166	3,1
9. Quitandas, avícolas e sacolões	159	2,9
10. Livrarias, papelarias e bancas de jornal	149	2,8
ATIVIDADE : SERVIÇOS¹		
Principais classes CNAE	Nr. MPE´s	% no Mun.
11. Serviços prestados às empresas	3286	46,5
12. Informática	1074	15,2
13. Alojamento e alimentação	761	10,8
14. Transporte terrestre	469	6,6
15. Atividades imobiliárias	397	5,6
16. Atividades recreativas, culturais e esporte	268	3,8
17. Agências de viagens e mov. cargas	246	3,5
18. Ativs. auxs. da intermediação financeira	185	2,6
19. Aluguel de veículos, máqs., equips.	163	2,3
20. Serviços pessoais	154	2,2
ATIVIDADE :INDÚSTRIA¹		
Principais classes CNAE	Nr. MPE´s	% no Mun.
21. Construção	522	32,5
22. Edição e gráfica	164	10,2
23. Artefatos de borracha e plástico	129	8,0
24. Fabricação de máquinas e equipamentos	101	6,3
25. Confeção de artigos de vestuário	99	6,2
26. Fabricação de produtos químicos	94	5,8
27. Fabricação de produtos de metal	94	5,8
28. Fabricação de móveis e inds. diversas	70	4,4
29. Fabricação de alimentos e bebidas	60	3,7
30. Produtos de minerais não-metálicos	39	2,4

Fonte: Relação anual de Informações sociais (RAIS) / 2005 – Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

É importante ressaltar que, em regiões como as apresentadas no Quadro 6, caracterizadas por fortes tendências de desenvolvimento de negócios, as MPE´s tem papel fundamental. As MPE´s, nesse sentido, são fontes geradoras de emprego e renda e são considerados os motores do desenvolvimento econômico de uma sociedade, pela grande representatividade que ela apresenta dentro do ambiente em que está inserida.

Por outro lado, para manter-se no mercado, “utilizam-se de inovações, a busca constante por oportunidades em mercados que podem estar saturados, necessitando de práticas diferenciadas para a perpetuação da MPE” (CÂNDIDO e ABREU, 2000, p. 2).

Por esses motivos, desenvolver essa pesquisa na região torna-se relevante para compreender os critérios que compõe esse trabalho. Na busca por esse entendimento, foram selecionadas cinco empresas da região, representadas pelo empreendedor líder.

Para a seleção das empresas participantes da pesquisa foram considerados os seguintes critérios:

- localizadas na região supracitada e com tempo de existência acima de três anos;
- que tenham características de negócio e/ou inserção no mercado por possíveis ações empreendedoras;
- que tivessem o porte da empresa caracterizado segundo a Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006; e,
- por acessibilidade.

3.2.5 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a entrevista alicerçada em um roteiro semi-estruturado, construído com base na literatura e em pesquisas já realizadas nessa temática. As entrevistas foram desenvolvidas junto aos principais gestores das MPE's selecionadas. Em princípio, estruturou-se o roteiro de entrevista levando em consideração as cinco dimensões da orientação empreendedora conforme Lumpkin e Dess (1996). Essas questões foram trabalhadas como perguntas abertas com a proposta de deixar com que o respondente falasse livremente de suas experiências e ações das empresas.

Assim, percebeu-se a importância de utilizar as assertivas desenvolvidas por Lumpkin (2007), como roteiro de levantamento dos dados da pesquisa, relacionadas no anexo A.

Além da abordagem das dimensões propostas por Lumpkin (2007), foram abordadas questões do estilo de liderança baseadas em Yukl, Gordon e Taber (2002),

embasadas na literatura, no sentido de responder ao problema de pesquisa estabelecido nesse estudo.

A coleta de dados foi realizada em locais e horários compatíveis com a disponibilidade dos gestores. Foram realizados treze convites em empresas que possuíam os critérios estabelecidos, entretanto, houve uma preocupação em diversificar a área de atuação dessas MPE's prestadoras de serviços, como forma de ampliar o horizonte analisado sob várias óticas de negócio. Por esse critério, essa seleção demandou um pouco mais de tempo, uma vez que em ao menos duas vezes empresas dispostas a realizar a entrevista foram descartadas na expectativa de se alcançar o objetivo proposto de variação da área de atuação.

Dentro das empresas e seus respectivos gestores que realizaram a pesquisa, os convites tiveram boa receptividade, apenas ocorrendo certo conflito de agenda para concretização da entrevista. Em três oportunidades, o dia e horário marcados para um dos gestores foram alterados, em dois momentos a entrevista foi alterada para dois desses gestores e nos gestores restantes a entrevista transcorreu na primeira data e horários programados. Quanto ao local escolhido, dois gestores optaram por realizar as entrevistas em ambientes menos formais (restaurante e shopping center), dois desses gestores optaram em sua própria empresa e um dos gestores preferiu que fosse realizado em sua própria residência.

Por terem demonstrado bastante interesse em participar das entrevistas, os gestores se apresentaram dentro do horário marcado (espera não superior à meia hora) e foram bastante prestativos em responder as questões. Algumas dificuldades se apresentaram em um dos entrevistados em conseguir desvincular-se das suas atividades rotineiras, que causou certa demora na conclusão da entrevista. Com exceção desse respondente, as demais entrevistas transcorreram com poucas interrupções. O tempo médio de cada entrevista ficou em torno de quarenta minutos, com duração máxima de aproximadamente uma hora e dez minutos e duração mínima de aproximadamente trinta e dois minutos, resultando em um material bastante amplo para análise. As entrevistas foram gravadas com autorização dos respondentes.

3.2.6 Tratamento dos Dados

Os dados da pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2008). Consiste de uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado. Assim, após sucessivas leituras do material transcrito, procura-se grifar os pontos mais representativos na fala dos entrevistados, ou seja, que mais caracterizam as opiniões expressadas, conforme Figura 6.

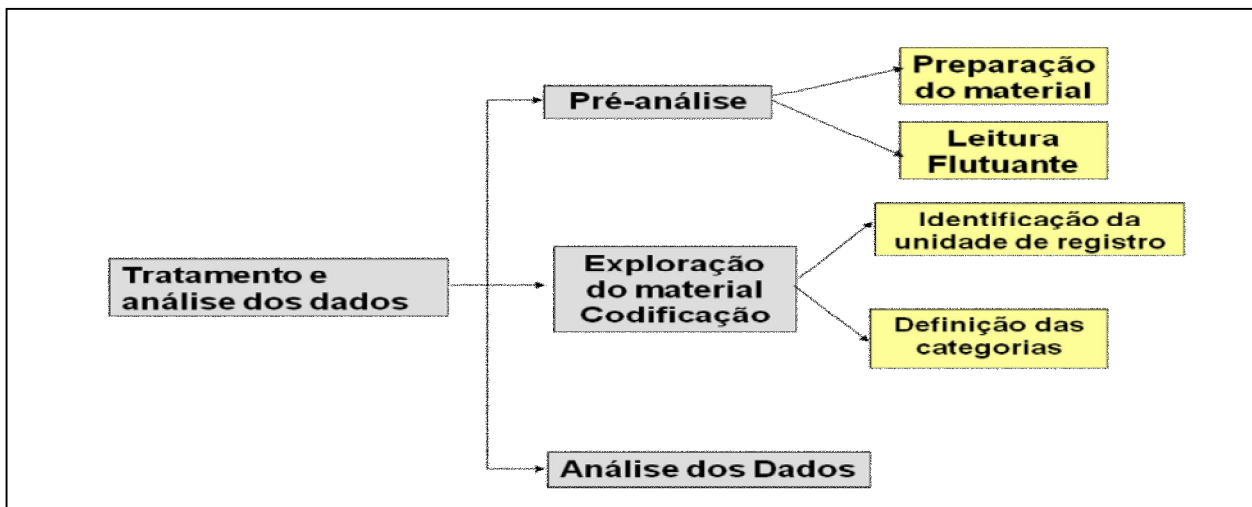


Figura 6 – Proposição de Bardin para análise das categorias
Fonte: Bardin (2008)

Essa análise possibilitou o levantamento de categorias de respostas, para melhor compreensão dos dados.

4 Resultado e Análise dos Dados

As empresas pesquisadas são MPE's e estão dentro dos critérios preestabelecidos pela pesquisa, que determinam existência acima de três anos no mercado, inseridas no segmento de prestação de serviços e localizadas na região oeste da grande SP, compreendida nesse trabalho pelas cidades de Pirapora do Bom Jesus, Santana de Parnaíba, Itapevi, Jandira, Barueri, Carapicuíba, Osasco e Cotia.

Visando preservar a identidade das empresas e de seus respondentes, as mesmas foram identificadas por E1, E2, E3, E4 e E5.

Para apresentação dos resultados, o trabalho foi organizado em sessões para facilitar a compreensão dos dados apreendidos, quais sejam: Descrição do estilo dos respondentes, descrição do estilo da empresa e as categorias de resposta. As categorias de respostas foram definidas depois de repetidas leituras das respostas, agrupamentos por similaridades e por fim, nomeadas, conforme seus conteúdos. Essas ficaram assim definidas:

- a) Negócios Empreendedores;
- b) Estilo do Empreendedor e Empreendimento;
- c) Liderança e Comportamentos Empreendedores; e
- d) Orientação Empreendedora (OE).

4.1 Estilo dos respondentes

Os respondentes são empreendedores e principais gestores das empresas pesquisadas. O Quadro 7 apresenta o estilo desses respondentes.

Quadro 7: Estilo dos respondentes

Gestor / Empresa	Grau de Instrução	Cargo	Tempo Experiência (Anos)	Tempo de Casa (Anos)
E1	Pós-graduação	Diretor	16	5
E2	1º grau completo	Diretor	4	4
E3	3º grau completo	Diretor	20	8
E4	3º grau completo	Gerente Comercial	7	3
E5	Pós-graduação	Diretor Comercial	20	15

Fonte: Dados da pesquisa

Participaram da pesquisa empreendedores do sexo masculino com vários anos de experiência em suas atividades profissionais. Três desses respondentes possuem mais de 15 anos de experiência com bons conhecimentos da área em que atuam. São em sua maioria graduados (economistas e administradores) e tempo de empresa não inferior a 3 anos. A função desempenhada foi definida pelos empreendedores líderes, valendo-se de critérios próprios.

4.2 Estilo das empresas

As empresas estão inseridas dentro dos critérios designados pela pesquisa. O Quadro 8 apresenta o estilo dessas empresas. Por razões de uniformidade de informações, os dados de faturamento não foram divulgados.

Quadro 8: Estilo das empresas

Empresa	Localização	Número de Funcionários	Níveis Hierárquicos	Ramo de Atividade
E1	Osasco – SP	1	1	Consultoria em geral
E2	Carapicuíba – SP	6	3	Comércio de paletes
E3	Osasco – SP	15	4	Logística Internacional
E4	Barueri – SP	10	3	Logística Nacional
E5	Osasco – SP	10	3	Avaliação patrimonial

Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas pesquisadas, três delas estão situadas em Osasco, uma em Barueri e outra em Carapicuíba. Essas cidades são circunvizinhas e integrantes da denominada grande São Paulo. O número de funcionários trouxe uma característica diferenciada para as empresas, que trata da utilização de mão de obra por projeto (E1 e E5), aumentando ou diminuindo quadro em função da demanda. Nesse caso, para uniformidade das informações, todas as empresas estão constando apenas os funcionários diretos, ou seja, aqueles que se dedicam todo o tempo para o negócio, excluindo assim os prestadores de serviços caracterizados como temporários dessas empresas.

Os níveis hierárquicos seguem a linha tradicional de quanto maior o número de colaboradores, mais serão os níveis hierárquicos. A segmentação da empresa, que

tinha como propósito a diversificação de negócios atingiu seu objetivo, já que utilizou empresas em diversas áreas, como consultoria, comércio, avaliação patrimonial e logística. Ao relacionar duas empresas do ramo logístico para a pesquisa, por atuarem em mercados diferentes (interno e externo), se consideram distintas em seu ramo de atuação, com complexidades diferentes da forma de operar. Dessa forma, a pesquisa considera uma empresa em cada segmento de negócio.

4.3 Categorias de respostas

Após diversas leituras das entrevistas efetuadas, esse trabalho propôs a organização dos dados por categorias de respostas, para que se tenha melhor interpretação sobre as respostas dos empreendedores, além de classificadas de acordo com as dimensões da OE e da taxonomia proposta. Essas categorias foram assim consolidadas:

1. Negócios Empreendedores;
2. Estilo do Empreendedor e Empreendimento;
3. Ações e Comportamentos Empreendedores; e
4. Orientação Empreendedora (OE).

4.3.1 Categoria 1: Negócios Empreendedores

Essa categoria trata do surgimento dos negócios e como eles foram constituídos. Além disso, busca analisar as influências que os empreendedores sofreram para a abertura do empreendimento, a clareza dos objetivos e que fatores contribuíram para que o negócio se concretizasse.

Sob esses fatores, Baron e Shane (2007 p. 18), consideram que “a interseção entre oportunidades valiosas e indivíduos empreendedores é a essência do empreendedorismo”. Os autores afirmam que, apesar das oportunidades serem geradas por condições econômicas, tecnológicas e sociais em mudanças, é pelo interesse em desenvolver algo, pela motivação em desenvolver um novo negócio, gerados pelo reconhecimento da oportunidade que surgem os empreendimentos. Pode

ser definido como o ponto de encontro entre oportunidades e pessoas que cria uma empresa que pode mudar o mundo.

Dentro do âmbito das MPE's pesquisadas, a identificação da oportunidade foi observada pelos empreendedores, ainda como empregados, pela deficiência de mercado e pela falta de um atendimento condizente com as expectativas dos clientes. Apenas o respondente da empresa E1 não relata a deficiência de atendimento como fator de entrada no mercado, mas afirma que a idéia surgiu nos tempos da faculdade, que também, mesmo que ainda fora do mercado de trabalho, fora percebido uma possível carência de serviços prestados no seu ramo de atuação.

Os argumentos para o surgimento do negócio relatado pelo respondente da empresa E2 podem tornar mais claro esse entendimento, quando associa a carência de negócio com a perspectiva de oportunidade que se apresentava.

A idéia não surgiu por um acaso, eu trabalhava com transporte como sempre trabalhei, e vi nas firmas o pessoal jogando os paletes fora, então eu tive a idéia que aquilo pudesse ser aproveitado, nessa ocasião eu estava construindo minha casa aqui, foi quando comecei trazer para casa, reformar e vender, daí começou a despertar o interesse pelo trabalho e você começa a ver um rendimento um pouco melhor do que eu fazia, e hoje vai fazer quatro anos que estou nesse ramo, e digo para você não quero outro serviço, estou muito satisfeito com o que estou fazendo. (E2)

A oportunidade valiosa descrita por Baron e Shane (2007) pode ser transcrita pela afirmação do respondente empresa E2, aliada à alta motivação demonstrada pelo empreendedor. Os autores pontuam os avanços tecnológicos, econômicos e sociais como importantes, porém, o despertar do interesse pela atividade passa pela visão da oportunidade aliada ao grau de motivação que esse indivíduo possui, independente da condição social, nível escolar ou qualquer outro fator social que o diferencie dos demais empreendedores.

A Figura 7 retrata o surgimento da oportunidade combinado com os demais fatores citados, utilizando a empresa E2 como exemplo na definição do empreendedor.

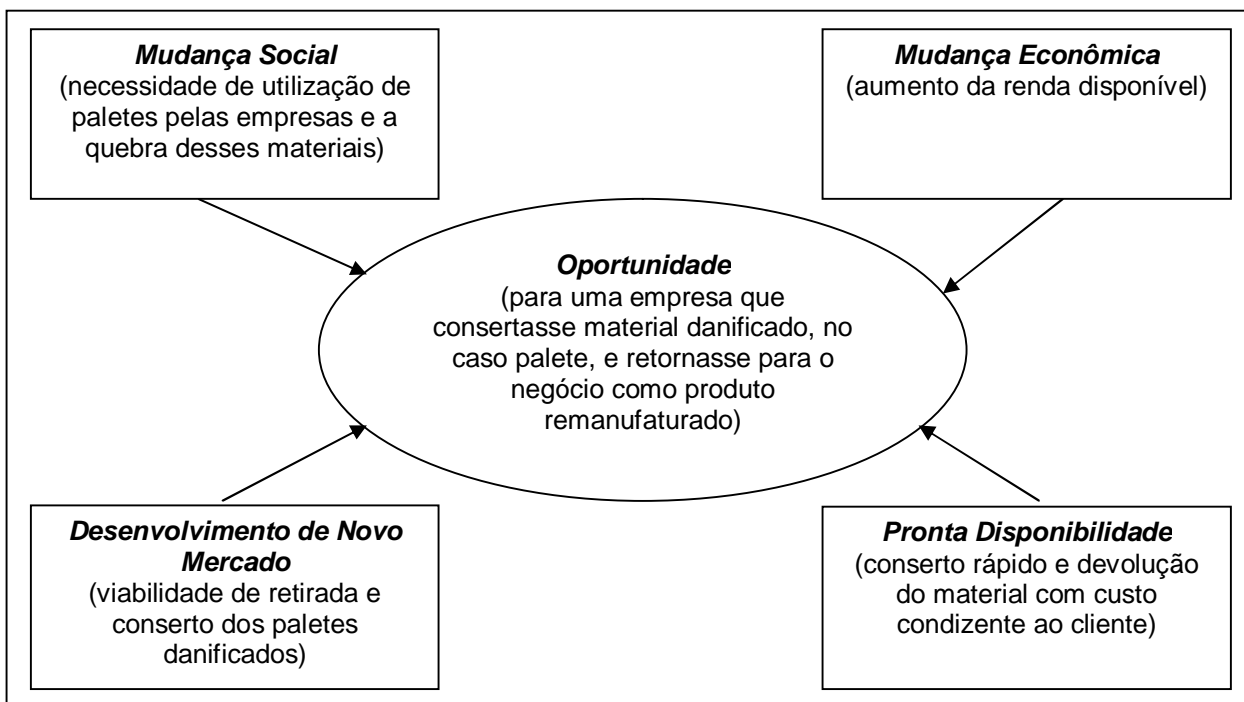


Figura 7: Oportunidades surgem da confluência de fatores
 Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007)

Essa combinação de oportunidades traz à luz o desenvolvimento de negócios empreendedores. Nesse caso, a literatura pesquisada e as empresas convergem quanto ao nascimento da idéia, motivação para desenvolver o trabalho, geração de renda e a busca de qualidade no trabalho executado sob a ótica do cliente em que está prestando serviço.

Por outro lado, a influência de pessoas não aparece como fator primordial dentro das MPE's pesquisadas. Nesse caso, destaca-se a deficiência de mercado, o surgimento das empresas gerado pela necessidade percebida, não atrelada aos fatores familiares ou pessoas como fontes de inspiração. As respostas dos respondentes das empresas E2, E3 e E4 retratam a busca da oportunidade não relacionada com influência e sim com a necessidade emergente.

Não, eu já tinha a idéia, porém, não era bem voltada para o transporte, a idéia de montar um negócio, porém, essa idéia surgiu quando eu comecei a desenvolver um trabalho em outra empresa que eu trabalhava e a partir desse momento que vi que estava dando resultado e eu já estava estagnado na minha posição, eu vi que poderia desenvolver mais fazendo para mim, foi onde eu comecei fazendo o meu próprio negócio. (E4)

Não, ninguém me influenciou. Foi amadurecendo aos poucos na medida em que foi vendendo para empresas, reformando, então eu disse espera aí acho que esse é o caminho, aí vai pegando conhecimento, conversando com um e com outro, fazendo contato, aos poucos vão surgindo as empresas, podendo prestar serviço. (E2)

Olha, eu não tinha a idéia de abrir uma empresa, quando eu fui solicitado para representar comercialmente uma empresa, a primeira situação colocada para mim foi abrir uma empresa, e me entregue a nota para “mim” fazer comissão, então assim eu achei estranho, mas a idéia me veio tão bem porque assim não ia ficar tão limitado em permanecer só como representante, ou seja, a partir daí eu comecei a criar o meu próprio caminho, então assim a influência acho que partiu da pessoa em que me deu a oportunidade de abrir um CNPJ mesmo que para emitir a nota para receber comissão, o empurrão para que eu pudesse ter a abertura do negócio. (E3)

A literatura trata que a influência e o ambiente que o empreendedor está inserido o impulsiona a buscar as oportunidades e a desenvolver seu próprio negócio. Bessan e Tidd (2009), afirmam o histórico familiar como um fator que pode contribuir de uma maneira mais significativa no desenvolvimento do empreendedor, ou seja, indivíduos com pais autônomos ou profissionais liberais têm uma maior possibilidade de tornarem-se empreendedores, pela influência que esses exercem sobre as suas vidas. Os autores estabelecem três fatores que contribuem para o surgimento do empreendedor:

- 1) Histórico religioso e familiar;
- 2) Educação formal e experiência profissional prévia; e
- 3) Estilo psicológico.

Apesar de Bessan e Tidd (2009) relacionar os três fatores como ponto inicial de um possível empreendimento, concordam que essa associação ainda é muito controversa e há poucos estudos a respeito, principalmente quando relacionada a questões de religiosidade. De qualquer maneira, a influência de pessoas, religião ou escolaridade não contribuiu para o surgimento dos negócios empreendedores nas empresas pesquisadas.

Quanto à clareza dos objetivos e à concretização do negócio, a literatura relata a necessidade de o indivíduo estabelecer metas e traçar os caminhos a serem percorridos. O plano de negócios é a avaliação da oportunidade, retratam a visão de futuro, as perspectivas de que esse negócio se concretizará. Nesse sentido, Bessan e Tidd (2009), afirmam que a avaliação da oportunidade e o conseqüente plano de

negócio passam por algumas ações, que contribuem para o desenvolvimento da idéia inicial do empreendedor e são relacionadas abaixo:

- Extensões ou adaptações de produtos ou serviços existentes;
- Adição de valor a um produto ou serviço existente;
- Desenvolvimento de um produto ou serviço completamente novo;
- Avaliação da oportunidade de negócio;
- Identificação de clientes alvos;
- Identificação e planejamento de riscos-chave;
- Cálculo do fluxo de caixa;
- Recursos financeiros e outros que o negócio exige.

Nas empresas pesquisadas, há diferentes ações para tratar esse tema, o que demonstra que não há conformidade quando o assunto é planejamento de negócio na busca da sua perpetuação. Nesse sentido, apenas os respondentes das empresas E1 e E5 concluíram que tinham clareza nos objetivos. A resposta do respondente da empresa E5 retrata esse planejamento ao fato de não cometer falhas que eram observadas na empresa em que atuavam, quando afirma que *“Sim, nós fomos inspirados em erros que não poderíamos cometer”*.

Por outro lado, as demais empresas, ao adentrarem no mercado pela carência de alguma atividade e pela oportunidade que aparecia, não tinham clareza de seus objetivos, o que vem no sentido contrário da literatura que, dos estudos em empresas de grande porte, atenta para a necessidade de definir que objetivos pretendem-se alcançar. A resposta dos respondentes das empresas E3 e E2 retratam essa visão de negócio.

Eu tive que buscar aí um pouco mais de inteligência, paciência para poder concretizar o negócio operacionalmente para que a plataforma pudesse andar e não tivesse nenhum tipo de reflexo negativo com relação à operação, atendimento, então eu tive esta “estratégia inicial” para fazer com que o negócio andasse sem problema e que a nossa imagem e marca se fortalecesse. (E3)

Não, não, começou assim aquela coisa é, aquela empresa está jogando paleta lá, vamos pegar e reformar e vender, nós não tínhamos um caminho, uma noção da dimensão que era o trabalho, hoje já temos uma noção muito boa. (E2)

Apesar de demonstrar certa cautela na condução dos seus negócios, o respondente da empresa E3 deixa clara a necessidade de demonstrar um trabalho eficaz e em acordo com as expectativas do cliente e, depois, buscar alternativas para a consolidação da marca. Os demais respondentes das empresas que aderem a essa perspectiva (E2 e E4) demonstraram que necessitavam “*agarrar*” a oportunidade para depois buscarem a estruturação de negócio, o que vai contra as principais vertentes da literatura quando tratam inclusive que a mortalidade das MPE’s está, dentre outros fatores, atrelada à falta de planejamento prévio e objetivos traçados.

No encerramento dessa categoria, observa-se que o surgimento dos negócios empreendedores pode ser fruto das necessidades que o mercado disponibiliza aos empreendedores, que enxergam a possibilidade de aumentar sua receita, resgatar o sonho de ter seu próprio negócio, mesmo que essa iniciativa não venha atrelada a novas perspectivas de negócio, crescimento consolidado ou mesmo recurso disponível.

Nesse sentido, pode ser sugerida como a principal característica a intuição de que o negócio irá se concretizar e perpetuará no mercado. Drucker (1981), ao definir que os empreendedores de MPE’s até podem fazer gestão de forma intuitiva, mas que no ambiente de negócios, a análise deve ser algo rotineiro, resume bem o tema em questão. Fatores como força de vontade e motivação para que o negócio se concretize também são pontos importantes na consolidação dessa categoria.

4.3.2 Categoria 2: Estilo do Empreendedor e do Empreendimento

Essa categoria avalia os desafios que o empreendedor enfrentou ou enfrenta na busca da consolidação de seu negócio, o estilo de profissional que se necessita para gerir uma MPE como as pesquisadas, as dificuldades do dia-dia, com as consequentes situações inesperadas e perdas de negócio, finalizando com a questão de retorno sobre os investimentos.

Para consolidar tais informações, esse trabalho propôs a separação por tópicos para melhor compreensão das respostas geradas. Primeiramente, no Quadro 9, serão analisados os desafios e obstáculos encontrados na consolidação de negócio.

Quadro 9: Estilo do Empreendimento

Empresa	Desafios encontrados na consolidação de negócio	Obstáculos encontrados no dia-dia
E1	1. Ser novo no mercado; 2. Formação de carteira de clientes 3. Identificar o core business.	1. Não há como identificá-los, pelo dinamismo do mercado.
E2	1. Concorrência desleal 2. Demonstrar qualidade no serviço prestado.	1. Tempo de entrega dos serviços.
E3	1. Gestão total do negócio; 2. Consolidar o negócio no primeiro ano; 3. Investir para crescer 4. Crescer gradativamente.	1. Demonstrar qualidade o tempo todo ao cliente; 2. Repercutir a importância da empresa no processo do cliente; e 3. Financiamento bancário.
E4	1. Capital inicial 2. Cliente chave para subsidiar a operação.	1. Concorrência desleal
E5	1. Fidelização de clientes; 2. Dar algo “tangível” ao cliente, para conhecer o trabalho da empresa 3. Equiparar custo com a abordagem inicial.	1. Desconhecimento dos clientes sobre a atividade desenvolvida; e 2. Ferramentas para acompanhar a concorrência.

Fonte: dados da pesquisa

Não obstante alguns desafios para consolidar o negócio e os obstáculos encontrados no dia-dia possuírem características similares, é possível interpretar as diferentes variações das situações enfrentadas pelo empreendedor e o estilo dos segmentos estudados.

A necessidade de demonstrar um bom serviço prestado ao cliente parece ser o grande desafio para a consolidação de negócio. Todas as empresas, de alguma maneira, demonstram preocupação quanto a esse quesito, retratando que a imagem corporativa atribuída ao seu negócio contribui para a sua sustentação. A boa avaliação do cliente ao seu serviço garante uma possível permanência na atividade, o que pode resultar em crescimento da MPE.

Na literatura, é possível associar o risco do negócio em casos como esses apresentados. Bessan e Tidd (2009), afirmam que empresas em estágio inicial podem ficar muito vulneráveis comercialmente, pois, dependem exclusivamente de um ou poucos clientes. Essa dependência exagerada, ainda segundo os autores, pode comprometer o negócio e gerar alguns desconfortos, tais como:

- Vulnerabilidade a mudanças em estratégia e saúde do cliente dominante;

- Perda de poder de negociação, que pode reduzir margens de lucro; e
- Pouco incentivo para desenvolver as funções de marketing e vendas, o que pode limitar crescimento futuro.

Essa afirmação dos autores está diretamente associada ao desafio das MPE's em se manter no mercado, buscando alternativas para se consolidarem. As respostas dos respondentes das empresas E5 e E1 retratam essa informação.

Esse desafio é constante. A fidelização do cliente, pois, é um segmento que trata de serviços técnicos, mas é o preço que manda, infelizmente. Alguns clientes ainda vêm a questão da qualidade do serviço, da excelência, do conhecimento técnico, mas o fator determinante é preço. Então, o maior desafio é dar algo mais tangível para o cliente, principalmente aquele que está sendo prospectado pela primeira vez, para conhecer nosso trabalho. (E5)

O normal de todo início de negócio, você é novo no mercado, não tem o negócio consolidado, tem que formar uma carteira de clientes, então tem que buscar isso no mercado. A dificuldade é a que todas as empresas têm, saber qual é o filão do seu negócio, da sua empresa, precisa ir descobrindo isso passo a passo, para você ir concretizando, solidificando seu negócio. (E1)

O conhecimento do negócio disponibilizado pela MPE passa pela oportunidade de apresentar o trabalho que ela desenvolve, demonstrando ao cliente a capacitação técnica que a empresa supostamente possui. Entretanto, uma das questões abordadas ainda é custo, o quanto o cliente precisará disponibilizar de recursos financeiros quando da contratação de serviços das MPE's. Nesse quesito, surgem nas respostas da pesquisa termos como "concorrência desleal", que retratam a abordagem dos concorrentes nos clientes, principalmente relacionados com preço de serviço.

Esse tema não foi encontrado na literatura, quando abordado a mortalidade das MPE's associadas a questões predatórias entre as próprias MPE's. É comprovado pelas empresas pesquisadas que tal ação existe e compromete a existência das MPE's envolvidas no processo. A definição da empresa E4 define bem essa questão.

O maior obstáculo que enfrento hoje é a concorrência desleal, são concorrentes que acabam dando o tiro no próprio pé, eles não enxergam o mercado promissor, eles enxergam o hoje, onde muitas vezes a empresa que é séria não tem interesse em fazer serviço com esse concorrente, mas com o tempo acaba fazendo o que não se deve. (E4)

Outro fator preponderante nessa categoria é a questão de financiamento do negócio. Seja pela fidelização de um cliente que possa garantir o recurso financeiro para se manter no mercado, conforme citado pelo respondente da empresa E4, seja pelo próprio financiamento bancário citado pelos respondentes das empresas E3 e E4. Nesse sentido, a entrada das MPE's no mercado é retratada pela necessidade de investimento para estruturação do negócio.

Na literatura, encontramos algumas divergências quanto a essa questão. Bessan e Tidd (2009) afirmam que há algumas fontes de financiamento, além do tradicional financiamento bancário, tais como autofinanciamento, família e amigos e programas governamentais.

Entretanto, enquanto Longenecker et al. (1997), afirmam que os empresários de MPE's encontram grandes dificuldades quando o assunto está relacionado a crédito, mercado e tributos, Bessan e Tidd (2009 p. 310), afirmam que “difícilmente o financiamento inicial para criar um novo empreendimento é um grande problema”. Nas empresas pesquisadas, a afirmação de Longenecker et al. (1997) parece ter maior aderência, já que as questões de financiamento bancário são atribuídas tanto nos desafios para consolidar o negócio, quanto nos obstáculos do dia-dia enfrentados pelos empreendedores. Vale ressaltar que a abordagem de Bessan e Tidd (2009) está diretamente ligada ao ambiente de outro país, no caso os USA, o que pode apresentar outra forma de concessão de crédito.

De uma maneira geral, por mais diversidade que possa ter no segmento de atuação das empresas, alguns fatores são relevantes para que essas MPE's consigam se manter no mercado. A fidelização do cliente pelas MPE's, por meio de um serviço de qualidade prestado, é uma das grandes armas das empresas, na busca da consolidação de negócio e crescimento. Por outro lado, pelos diversos entraves bancários na busca pelo capital de financiamento, as formas com que um novo empreendimento pode crescer e criar valor adicional são sugeridos por Bessan e Tidd (2009):

1. Crescimento orgânico por meio de serviços adicionais e diversificação;
2. Aquisição ou fusão com outra empresa;
3. Venda do negócio para outra empresa; e
4. Oferta pública inicial em bolsa de valores.

No cenário brasileiro, a oferta pública inicial em bolsa de valores é a que possui menor aderência, já que aspectos para esse tipo de operação ainda estão restritos em sua maioria para empresas de grande porte.

Entretanto, dentro do contexto do empreendimento e dos desafios percebidos no cotidiano das MPE's, o empreendedor é o ator principal e compreender como ele se comporta em momentos de adversidades pode representar um melhor entendimento sobre esse indivíduo. O Quadro 10 apresenta as principais considerações acerca do estilo dos empreendedores nesse tipo de situação.

Quadro 10: Estilo do Empreendedor

Empresa	Características necessárias para o negócio	Situações inesperadas	Perdas
E1	1. Empreendedorismo; 2. Atitude 3. Foco	1. É sentar, discutir e dialogar.	1. Normal, com margem de segurança 2. Aprender a administrar as perdas.
E2	1. Liderança; 2. Visão ampla.	1. Serenidade;	1. Assimilar na recuperação futura. 2. Acreditar
E3	1. Paixão pelo seu negócio; 2. Conhecimento de mercado.	1. Tranquilidade; 2. Aprender a trabalhar sob pressão 3. Buscar alternativas	1. Fazer balanço do impacto no negócio 2. Embutir margem de segurança.
E4	1. Estrategista 2. Racional.	1. Analisar 2. Buscar um ponto de fuga.	1. Aprendizado.
E5	1. Conhecimento técnico; 2. Relacionamento interpessoal.	1. Buscar conhecê-las 2. Buscar alternativas.	1. Faz parte do negócio 2. Interpretar as causas.

Fonte: dados da pesquisa

Várias foram as definições que determinaram as características necessárias para gerir os negócios das empresas pesquisadas. Ser empreendedor, ter atitude, foco, conhecimento técnico e de mercado, ser estrategista, racional, são algumas das características necessárias para esses profissionais. Dentro da literatura, há convergência quando se define qual o estilo do empreendedor. Salim (2004) ressalta as principais características do empreendedor: assume riscos, identifica oportunidades, possui conhecimento sobre o ramo do negócio, organizado, tomador de decisões, capacidade de liderança, dinâmico, independente, otimista e possui tino empresarial.

Em seus estudos, Drucker (1986) considerou o empreendedor, dentre outras características, como aquele que busca oportunidade, tem conhecimento de mercado e

do produto e têm liderança, condizentes com as informações dos respondentes dessa pesquisa, na busca do estilo ideal para os seus negócios. Outro autor que contribui para a convergência das respostas das empresas pesquisadas é Filion (1999), quando cita características do empreendedor, como dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem.

Em relação à situação inesperada, os entrevistados procuram não demonstrar insegurança com o futuro e com as conseqüências que episódios desse tipo possam envolver. Em sua maioria a consideram normal e passível de acerto, buscando alternativas para resolver. Essa capacidade de adaptação à situação adversa foi citada por Filion (1999), Drucker (2002) e Bhidé (2002) quando consideram que ser empreendedor é ter ousadia e preparo para assumir riscos calculados.

Em relação às perdas, o aprendizado parece ser o maior retorno que esse tipo de situação pode gerar. Os entrevistados ratificam que as perdas fazem parte do processo de qualquer empresa, e que fazer uma avaliação para não cometer o mesmo erro é a melhor maneira de resolver a questão. Utilizar uma margem de segurança também é fator importante para suprir possíveis perdas.

Para consolidação dessa categoria, foi proposta a abordagem sobre retorno do investimento. O Quadro 11 apresenta as principais considerações por parte dos empreendedores pesquisados.

Quadro 11: Considerações sobre retorno do investimento

Empresa	Retorno sobre investimentos
E1	"... talvez haja uma divergência entre uma maior ou menor intensidade, mas, com certeza, ele vem"
E2	"... sei que está satisfatório, mas você sabe que é tudo por degrau, por parte, não dá para atropelar, mas estou satisfeito"
E3	"... eu não quero o retorno de curto prazo, quero que esse investimento ajude a formatar a empresa e estruturá-la, potencializando a empresa"
E4	"... tem um crescimento razoável, dado as perdas que tivemos, é pequeno proporcional ao negócio, mas com projeção"
E5	"... como o nosso negócio é de serviços, nosso investimento é pequeno. O nosso retorno líquido fica em torno de R\$ 2,00 para cada R\$ 1,00 investido"

Fonte: dados da pesquisa

Independente do tipo de negócio, os respondentes consideram que seu empreendimento está em acordo com as expectativas e ainda detém potencial crescimento. Apesar de não apresentarem um plano de negócios previamente definido,

as empresas pesquisadas apresentam características de negócios estruturados (E3), de identificação de potencialidade e serenidade (E2 e E4) e com projeções definidas (E1 e E5). Nesse sentido, o fato de estarem presentes em uma atividade de prestação de serviços pode contribuir com essa análise satisfatória se comparada com a indústria, por exemplo, já que o segmento de serviço requer pouco investimento se comparadas as atividades.

O segmento de negócio também traz diferenças quando associado à identificação de mudança ou melhoria. Bessan e Tidd (2009), afirmam que, se os níveis de customização de mão de obra estão muito altos, as empresas de serviços podem simplesmente terceirizar ou adaptar-se por projetos. Essa ação pode ser percebida nas empresas E1 e E5, que combinam mão de obra efetiva com mão de obra por atividade específica ou projeto.

No encerramento dessa categoria, pode-se observar que, apesar das dificuldades encontradas pelas MPE's na captação de recursos que possam conduzi-las ao crescimento e pelas várias maneiras que a concorrência se desenha para ganhar mercado, os empreendedores consideram essas interferências inerentes ao processo e buscam alternativas para que não sejam surpreendidos como, por exemplo, atribuir uma margem de perda.

A definição de Baron e Shane (2007 p.178) traz as principais considerações sobre como devem agir os empreendedores em situações como essa, de necessidade de captação de recursos e/ou captação de clientes que possam subsidiar o negócio. Os autores afirmam que os empreendedores devem descrever seu negócio de *“uma maneira que concentre a atenção no seu valor potencial e para longe de seus riscos em potencial”*. Para o respondente da empresa E2, por exemplo, focar nas facilidades ao consertar o produto danificado e recolocar no mercado e não na incerteza de qualidade inferior quando comparado a um novo produto. Nesse sentido, os autores pontuam que novamente o plano de negócios vem à tona e demonstra ser importante no processo.

4.3.3 Categoria 3: Ações e comportamentos empreendedores

Essa categoria avalia as ações e comportamentos empreendedores, refletidos através da forma de liderar, de agir e do entendimento sobre a percepção de empreendedorismo dentro das empresas pesquisadas.

Para consolidar tais informações, esse trabalho propôs a separação por tópicos para melhor compreensão das respostas geradas. Primeiramente, no Quadro 12 traz a compreensão dos respondentes sobre a percepção do que é empreendedorismo e ações empreendedoras desenvolvidas dentro das empresas.

Quadro 12: Percepções de empreendedorismo e ações empreendedoras

Empresa	Percepção de empreendedorismo	Ações empreendedoras
E1	"... é um dom natural da pessoa. Não precisa ser o dono, por isso, há no mercado as pessoas que comandam e as pessoas que são comandadas"	"... em empresas como a minha, ela já é o empreendedorismo por si. A consultoria sempre tem que propor soluções e os problemas não são iguais, então se não tiver as características do empreendedorismo, você não sai do lugar"
E2	"É ampliar, construir, pensar grande, se vai conseguir não sei, mas tem que pensar grande"	"... o trabalho que você faz o mínimo que seja, você tá contribuindo para isso com certeza"
E3	"... aprendi um pouco de empreendedorismo com meu pai, me mandava vender alguma coisa na feira. Ele comprou uma máquina de picolé e eu saía para comercializá-lo. Quando estava me formando, comecei a enxergar que anos atrás meu pai estava me ensinando ser empreendedor"	"... é buscar o mercado e buscar o resultado do seu trabalho, é mostrar que você pode fazer e fazer bem feito, mesmo que seja um negócio pequeno"
E4	"... é você ter garra, só que baseado em fatos, não é simplesmente eu gosto disso, vou fazer"	"... a linha de comunicação e responsabilidade perante o cliente o mais aberto possível"
E5	"É a habilidade de aptidão de lidar com o negócio, é agregar valor ao mercado pela sua empresa e assumir risco desse negócio. Não é simplesmente colocar uma idéia em prática, mas é consolidar essa idéia"	"... entender de que forma você pode abordar o cliente, oferecer seu trabalho, criar caminhos onde o cliente possa se beneficiar desse trabalho"

Fonte: Dados da pesquisa

As diferentes percepções de empreendedorismo que a literatura apresenta também são destacadas pelos respondentes. Apesar de se considerarem empreendedores, há certa dificuldade quando indagados sobre o que é empreendedorismo e como se apresenta uma ação empreendedora. De qualquer maneira, as diversas percepções apontam para um indivíduo com o dom para liderar

equipes, que pensa grande e tem aspirações, pode não ter influências de outras pessoas para a abertura de seu negócio, mas se inspira em outras pessoas pela contribuição na formação empreendedora. É também ter garra e disposição para executar as atividades com sabedoria, habilidade e ser capaz de gerir um negócio, consolidando a idéia e ciente dos riscos inerentes.

A literatura, de certa forma corrobora na percepção dos respondentes em relação às características do empreendedor. Shane e Venkataraman (2000 p.25), apontam também outra linha para explicarem o empreendedorismo, considerando-o como uma área de negócios na “busca de entender como surgem as oportunidades para criar algo novo, como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos e os meios para explorá-las gerando uma ampla gama de efeitos”.

Em uma abordagem direcionada na criação do empreendimento, Baron e Shane (2007 p.7), consideram que o empreendedorismo “requer a criação ou reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova”. Já para Bessan e Tidd (2009), nem todas as MPE’s são inovadoras e, por conseqüência, empreendedoras. Na verdade, segundo os autores, o objetivo da maioria dos empreendedores é alcançar a independência financeira, em vez de criar negócios inovadores. Nesse sentido, Bessan e Tidd (2009), descrevem três tipos de empreendedores:

1. empreendedores “como um modo de vida”: aqueles que procuram independência e desejam ganhar a vida com base nas suas possibilidades e valores pessoais;
2. empreendedores do crescimento: aqueles que têm como objetivo se tornarem ricos e poderosos por meio de criação e do crescimento agressivo de novos negócios; e
3. Empreendedores inovadores: indivíduos que são guiados pelo desejo de criar ou mudar algo.

Dentro das empresas pesquisadas, seus respondentes evidenciam características do tipo de empreendedores inovadores, já que a busca para mudar algo que não está em acordo com a expectativa dos clientes parece ser o principal fator para criação do negócio.

Por outro lado, como não há diferenciação concreta entre empreendedor e empreendedorismo por parte dos respondentes, algumas características que surgiram para entender o empreendedor corroboram a definição gerada na pesquisa, quando trata o estilo do indivíduo. Degen (2009), diz que o empreendedor é aquele que realiza coisas novas, assumem riscos, Kirzner (1973), define como aquele que encontra oportunidade em ambiente de caos, identificando quando o mercado dá sinais de alguma demanda não atendida, Dornelas (2001), define como visionários, determinados e dinâmicos, otimistas, dedicados e constroem o próprio destino. Salim (2004) complementa definindo como empreendedor aquele que identifica oportunidades, possui conhecimento sobre o ramo de negócio e capaz de liderar.

Sob a ótica da ação empreendedora, os respondentes definem como a capacidade de abordar o cliente e conquistá-lo, desenvolver qualquer tipo de atividade propondo melhoria contínua, buscando demonstrar a qualidade do trabalho ao mercado e gerando um canal de comunicação aberto com o cliente. Na literatura, esses aspectos trazem consigo as características do empreendedor líder, que é o indivíduo capaz de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002). De acordo com Dalglish e Evans (2000), o líder tem a capacidade de direcionar as pessoas para o seu objetivo e motivá-las superando os desafios que surgem.

Como as ações empreendedoras são guiadas pelo estilo de liderança, conhecer os aspectos de cada empresa pesquisada por meio do seu empreendedor líder torna-se relevante para o estudo. Nessa abordagem, consideraram-se as taxonomias de liderança propostas por Yukl, Gordon e Taber (2002), caracterizadas pelo estilo de gestão, comportamentos de tarefa, de relacionamento e de mudança.

Esses autores pontuam que o comportamento de tarefa é atribuído aos fatores de planejamento de curto prazo, objetivos explícitos e expectativa de cada papel dos liderados e monitoramento da operação e performance.

O planejamento de curto prazo está relacionado com o plano de negócio e a formalidade nesse processo na disseminação da informação. Nesse sentido, apenas os respondentes das empresas E1 e E5 afirmam que seu planejamento é formal, ou seja, por escrito. Os demais afirmam que necessitam migrar para a formalidade no desenvolvimento de seus planos, mas que ainda não conseguiram adaptar-se. Os

respondentes das empresas E3 e E4 retratam bem essa dificuldade de ingressar em um ambiente mais formal.

Nosso planejamento de negócio ainda esta em andamento, na realidade a gente vai implementando, a gente tem feito alguma coisa digamos assim informal, até porque a gente tem umas coisas que já estão andando, mas a gente pretende “estar formalizando” e ter um plano de negócio para três anos. (E3)

Na verdade, muitas vezes nessas reuniões é que acontecem as idéias dos negócios, na verdade é assim proposta de uma forma informal, e depois que levamos para uma forma formal, mas sempre primeiramente é estabelecida de forma informal. (E4)

A literatura ressalta grande importância para a necessidade do plano de negócio formal, tanto para formatação da empresa, quanto para o seu desenvolvimento depois de concebida. Baron e Shane (2007 p.186) trazem uma resposta simples, porém, valiosa para definir a importância do planejamento formal. Os autores dizem que “é realmente difícil chegar a algum lugar a menos que se saiba aonde quer ir”. Isso quer dizer que trata muito mais que um documento, é um direcionador tanto para o empreendedor em sua visão de negócio futuro, quanto para os colaboradores que estarão em acordo com as expectativas e projeções. Bangs (1998 p.38) afirma que, com o planejamento de negócio é possível:

- Entender e gerenciar diretrizes para o negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de riscos etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc).

Um dos objetivos do planejamento formal é monitorar o cotidiano da empresa e tomar as ações corretivas quando necessárias. Nesse sentido, é importante ressaltar a definição dos papéis dos colaboradores e monitorar suas atividades. Nas empresas pesquisadas, houve grande dificuldade na geração das respostas. O

respondente da empresa E5 foi o que conseguiu demonstrar a interação com os colaboradores e afirmou que “... *ele vai através do escopo que vamos passar ao cliente, estar no dia-a-dia junto ao cliente identificando esses pontos*”. No monitoramento das atividades, a empresa E4 apresenta um modelo que faz “*análise de estilo e performance como entregas, comportamento com os clientes*”.

A forma de liderar reflete na produtividade dos colaboradores e é pontuado pelo comportamento de relacionamento, percebido pelo suporte e encorajamento, reconhecimento das realizações, desenvolvimento das habilidades, envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão e autonomia aos liderados na solução de problemas.

Com isso, todos os respondentes atestam que sua liderança é uma liderança participativa, cordial e isso é percebido pelos colaboradores. Esses colaboradores têm liberdade para trabalhar e serem donos do negócio (E5), os colaboradores passam confiança (E3), o relacionamento interpessoal com os colaboradores está além das fronteiras da empresa (E1) e os colaboradores são tratados de forma afetiva (E2). A empresa E4 define o relacionamento entre empreendedor e colaboradores.

*Nós estamos sempre conversando e estar próximo no dia-a-dia deles acho que já é atrativo, porque há situações que eles ficaram muito mais a vontade para perguntar para mim, do que qualquer outro chefe que eles tiveram em outras empresas, por quê? Porque sempre tive respeito e comprometimento com eles.
(E4)*

A literatura aborda que as principais características do líder estão em conformidade com a visão de liderança exercida pelos respondentes. Perren (2000), dentre outras características, afirma que a liderança está associada com comunicação e habilidades sociais, confiabilidade, confiança inspiradora, real interesse nos outros e orientação para equipe. Mintzberg citado por Yukl (1998), relaciona os chamados papéis do gestor, dentre alguns fatores, como os papéis interpessoais, mantendo relações sociais com os grupos.

O reconhecimento por realizações está diretamente relacionado com retorno financeiro. As empresas entendem que essa é a melhor maneira de recompensar os colaboradores, quando do trabalho bem desenvolvido ou de uma nova idéia sugerida. O respondente da empresa E1 deixa claro que, além da questão financeira,

“dependendo do que acontece, a gratificação pode ser em dinheiro, mas eu nunca deixo de falar, se ele fez, ele merece, ele vai ouvir da minha boca”. Esse reconhecimento pelas realizações converge com a literatura, que aborda o tema relatando que, segundo Kouzes e Posner (1995), líderes eficazes prestam admiração e reconhecimento extensivo aos subordinados pelas realizações e contribuições aos processos e atividades das empresas.

Por fim, a busca pelo colaborador ideal e a participação da equipe na tomada de decisão define o estilo do líder. Nesse sentido, as empresas optam por profissionais com experiência. Apenas o respondente da empresa E2 optou por desenvolver profissionais internamente, por problemas vivenciados com profissionais experientes. De qualquer maneira, a velocidade impressa pelas MPE's pode ser o fator que contribui para essa necessidade de mão de obra com experiência. As questões de vícios de atividades são citadas pelos respondentes das empresas (E1 e E2), mas não refletem na preferência de profissionais sem experiência. Os respondentes das empresas E5 e E4 definem a forma de escolha do profissional.

Eu precisaria ir ao mercado, contratar e formar a equipe. Para mim, é melhor pegar cara com experiência. Mas, no mercado hoje há uma escassez de mão de obra especialista, então precisa formar, mas minha preferência é com cara que já venha com experiência, que pode agregar mais valor. (E5)

Depende da função, hoje é muito mais interessante ter ele com experiência, além de conhecer localidades e tem o seu desempenho muito melhor que os outros. Para quem está chegando agora, a gente instrui e indica o que desejamos, ele com comprometimento e a gente exigindo pró atividade. (E4)

Na literatura, não foram encontradas explicações sobre qual é o melhor modelo de contratação por parte das MPE's, entretanto, Baron e Shane (2007) afirmam que as MPE's, quando entrantes no mercado, enfrentam diversas dificuldades na contratação de bons profissionais, por não demonstrarem solidez de negócio. Nesse sentido, é mais propensa à contratação de profissionais conhecidos dos empreendedores ou por indicação de pessoas que conhecem e confiam. A experiência ou a falta dela será definida nesse momento.

Ainda segundo os autores, essa é uma forma de se conseguir recursos humanos rapidamente, sem a necessidade de pesquisas longas e caras. Por outro lado, também é mais fácil convencer essas pessoas da oportunidade que se apresenta.

A tomada de decisão, por tratarem de colaboradores com experiência, é consultada quando da alçada desses profissionais. Apenas o respondente da empresa E2 afirmou não participar a decisão em conjunto, pode ser um dos motivos a preferência por colaboradores sem experiência, o que tornaria uma decisão em conjunto mais complicada. Os demais respondentes das empresas sugerem a participação da equipe nas decisões, mas sempre atrelada à parte operacional. Questões, principalmente financeiras, são tratadas somente pelos sócios. O respondente da empresa E5 define essa questão quando afirma que

“... quem toca o projeto é a equipe, então precisa participar. Isso na parte de projeto, na parte financeira, a decisão fica para os sócios, o que fazer com o lucro, investimentos, agora na parte de estrutura você consulta a equipe”.

Há convergência entre os achados teóricos e o pensamento dos respondentes quanto à decisão de envolver os colaboradores na tomada de decisão. Taber (2002), afirma que existe uma aceitação por parte do colaborador quando da tomada de decisão em conjunto, pois, esse indivíduo pode ser o responsável pela implementação ou execução desse processo. Na tomada de decisão em conjunto, informações mais importantes podem ser divulgadas, e com isso há uma associação em maior resultado obtido pela equipe em alguns estudos (YUKL, 2002 e VROOM e YETTON, 1973), o que ratifica a importância do envolvimento da equipe.

O comportamento de mudança é atribuído ao monitoramento de mercado, a identificação de ações de mercado que possam representar ameaça e a identificação da necessidade de mudança da forma de operar.

A percepção de necessidade de mudança pode significar não perder mercado em um ambiente competitivo. A mudança não é vista como algo prejudicial para nenhuma das empresas pesquisadas. Todas identificam na mudança uma oportunidade. O respondente da empresa E2 ressalta que,

“a única coisa que a gente vê é a forma deles agirem (concorrentes) para tirar você, em termos de trabalho e inovação a gente não se preocupa, porque o mundo muda muita coisa, porque você tem certeza do trabalho que você fazendo com qualidade”.

Na literatura, há uma divergência quanto à importância da necessidade de mudança. Apesar de ser uma oportunidade, ela deve ser vista com bastante cautela, principalmente relacionada com a grande mudança que acontece frequentemente no ambiente de negócios. Há também questões voltadas para a resistência, principalmente quando a mudança ainda não é algo claro para a maioria das pessoas (YUKL, GORDON e TABER, 2002). Essa resistência pode estar atrelada à perda de emprego ou alguma situação em que se imagina perder algo tangível. Por outro lado, Ginter e Duncan (1990) afirmam que as empresas necessitam monitorar o mercado externo incansavelmente, principalmente empresas dependentes de clientes, sob o risco da concorrência.

Esse monitoramento da concorrência e do mercado ainda é pouco incipiente dentro das MPE's. Apenas o respondente da empresa E4 afirmou que mantém um acompanhamento por meio de jornais, revistas ou quaisquer outras mídias. Na literatura, essa ação é entendida como a percepção de monitorar o ambiente externo e saber identificar as oportunidades, denominada de "varredura ambiental", segundo Taber (2002). Isso significa que o líder deve ter sensibilidade em lidar com as informações recebidas, sejam elas recebidas por relatórios governamentais, publicações do setor, reuniões de entidades de classe, conversas informais dentre outros fatores e analisar as informações recebidas. Nesse processo, há a identificação de ameaças e oportunidades, que trata o comportamento chave da teoria da mudança (KOTTER, 1996).

No encerramento dessa categoria, sugere-se que as ações empreendedoras são definidas pelo estilo do empreendedor, disseminadas pela sua forma de liderar e agir perante aos colaboradores. O empreendedor possui diversas características distintas e tem o dom para liderar pessoas. Essa liderança está atrelada à necessidade de formatação do planejamento de negócio, trazendo transparência e direcionamento aos colaboradores, definindo claramente cada papel, reconhecendo e envolvendo os colaboradores na tomada de decisão e enxergando o ambiente externo para analisar a necessidade de mudança. A pesquisa dos pesquisadores da Universidade de Michigan define o comportamento do líder encontrado nessa pesquisa: comportamento orientado para produção, voltado para concretização das atividades e

em maior intensidade, orientado para os colaboradores, por meio do comportamento de relacionamento.

4.3.4 Categoria 4: Orientação Empreendedora (OE)

Para consolidação da pesquisa, essa categoria avalia a contribuição e a influência da OE nas MPE's diretamente relacionada com as práticas, métodos e estilo de tomada de decisão dos gestores. A OE é importante também por envolver ações geradas por gestores e colaboradores, retratando o ambiente e a cultura da organização.

Com o objetivo de tornar os resultados mais elucidativos, esse trabalho propôs a separação por tópicos para melhor compreensão das respostas geradas. Esses tópicos são as cinco dimensões da OE propostas por Lumpkin e Dess (1996), já devidamente exploradas nesse trabalho. As dimensões inovação, propensão ao risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva constituem a prática da OE nas organizações e são elas as bases desse estudo.

4.3.4.1 Orientação Empreendedora: Inovação

A primeira das dimensões a ser analisada é a inovação, que trata as ações dos indivíduos, a inserção de novos produtos e serviços ou simplesmente a mudança de uma forma de atuar para outra, com o intuito de aumentar competitividade. Nesse sentido, a base para interpretar essa dimensão é analisar o surgimento das inovações, o desenvolvimento dos negócios dentro das MPE's e a interação entre gestores e colaboradores na disseminação de idéias e na implantação de processos inovadores. O Quadro 13 retrata as principais considerações acerca do assunto na visão dos empreendedores líderes das empresas pesquisadas.

Quadro 13: OE - Dimensão Inovação

Empresa	Surgimento das inovações	Os negócios e a inovação na empresa
E1	- Implementando novas formas de atuação constantes; e - Trocando idéias com especialistas no desenvolvimento de algo novo.	“Os negócios são feitos através de um site que eu tenho...” “...eu participo de palestras e feiras... é nesse ambiente que você pode fazer networking e através desse networking conseguir um negócio” - Inovação aconteceu quando da personalização de um produto que levou a uma exposição grande no mercado.
E2	- Melhorando sempre a qualidade do serviço prestado.	“...mas você tem o jeito de captar, agradecer, de entrar na empresa, para conquistar o cliente...” “Eles (colaboradores) vêm com a idéia e você analisa, conversa e vamos colocar em prática. Foi bom? Deu certo? Parabéns.” - Inovação aconteceu quando mudou a maneira de reformar o palete e houve queda nas manutenções do cliente, gerando fidelidade.
E3	- Por experiência própria; e - Por projetos implantados e projetos que não deram certo.	“...analisando o processo que você faz hoje, você o modifica para que ele seja mais rápido, isso você pode usar operacionalmente ou comercialmente...” “...as idéias surgem de necessidades quando você não está contente com determinados assuntos ou algo que te faça trabalhar demais ou fazer um retrabalho” - Inovação aconteceu quando foi desenvolvido um novo modelo de negócios de transporte internacional, com grades de entrega (com previsão de implantação para segundo semestre de 2011)
E4	- Em discussões semanais para correção e análise da operação; e - Troca de idéias no dia-dia.	“...com o passar do tempo, vai surgindo uma parceria, nós começamos a fazer uma análise como está sendo o atendimento, o negócio atual...” “...a gente inclui uma reunião com os colaboradores para ouvir as dificuldades em que eles se encontram e quais são as soluções...” - Inovação aconteceu quando um colaborador realocou seu veículo em outra rota, gerando maior produtividade.
E5	- Da necessidade de agregar valor ao cliente; e - Na busca constante de reduzir prazos, que é um diferencial de negócio.	“...os negócios surgem de observar o mercado” “...surge principalmente dos problemas que o cliente traz e quando consigo reduzir prazo, eu consigo trazer algo novo para a empresa” - Inovação aconteceu quando profissionais de TI desenvolveram um novo sistema para auxiliar e criar dinamismos nas análises.

Fonte: dados da pesquisa

A inovação dentro das MPE's prestadoras de serviços ainda parece ser algo de difícil compreensão por parte dos empreendedores. Não há clareza quando do desenvolvimento da inovação por parte dessas empresas, e no decorrer das entrevistas foram necessários repetidos questionamentos para se conseguir atingir, de alguma forma, a compreensão do conceito de inovação, mesmo os empreendedores estarem convictos de que são inovadores.

Pode haver explicação no tipo de segmento em que atuam. A inovação parece ser encarada como algo mais tangível quando acontece em processos produtivos, em desenvolvimento de novos produtos. Como cita Bessant e Tidd (2009), na invenção do telefone, apesar de não ter resultado uma revolução instantânea das telecomunicações, as pessoas perceberam a inovação claramente. Ainda segundo os

autores, o modelo T de Henry Ford, que criou o consumo em massa do meio de transporte individual também foi algo tangível, o que resulta em possíveis conceitos mais fáceis de serem interpretados como inovação. Mas, nesses casos, tratou-se essencialmente de produção e não prestação de serviços.

Bessan e Tidd (2009) ressaltam a inovação também na prestação de serviços, enumerando diversos casos que podem representar processos inovadores na forma de atuar no mercado. Serviços bancários e de seguros *on-line* são bastante comuns e retratam a melhor eficiência desse processo. Em questão de Internet, sites como Amazon no varejo e Ebay no mercado de vendas e leilões são citados pelos autores como práticas inovadoras na prestação de serviços.

Então, porque as MPE's pesquisadas não percebem a inovação dentro de seus processos? A resposta talvez esteja em outra categoria abordada nesse trabalho, quando grande parte dos respondentes alegou que necessita primeiramente atender bem o cliente que tem em mãos, para depois prospectar novos negócios. Nesse ínterim, talvez não percebam os processos inovadores que vão surgindo.

Os exemplos sugeridos pelos respondentes podem gerar discussão sobre ser ou não uma inovação, ou apenas um redesenho do processo. Apesar disso, exemplo claro de inovação é percebido e pode ser retratada pelo respondente da empresa E2, que ao ser questionado sobre as inovações dentro da empresa não conseguiu relatar nenhum caso aparente. Após a conclusão da entrevista, em uma conversa informal, citou dois exemplos que poderiam ser encaixados como processos inovadores. Ao ser indagado o motivo de não ter mencionado na entrevista, a resposta é que *“não veio na lembrança no momento”*. Seja pelo esquecimento de mencionar o processo inovador ou pela não identificação dele, algumas dessas ações inovadoras são retratadas pelos respondentes das empresas E2, E3 e E1.

O cliente tinha um problema de conserto de palete. O palete sempre quebrava, não durava muito tempo. Aí, quando começamos a consertar, o cliente começou a reclamar com nós também. Levei para a minha empresa, analisei o palete e desenvolvi um novo jeito de conserto, que invertia as madeiras na base e colocava um reforço embaixo das madeiras que sustentam o peso. Com isso, diminui a manutenção e o cliente me contratou como fornecedor exclusivo. Estou lá até hoje. (E2)

Nós desenvolvemos o serviço de consolidado, que é uma ação empreendedora que beneficia muitos clientes que importam e exportam, até porque temos uma regularidade de serviços. A questão do empreendedorismo está relacionada ao risco, hoje assumimos estes riscos, quando eu digo para o cliente que vou sair com o caminhão na sexta feira com carga ou sem carga, com lucro ou sem lucro, então estou sendo visionário, empreendedor e assumindo riscos. (E3)

Não tenha dúvida, em dos trabalhos que eu fiz, eu encontrei uma empresa familiar, eram duas pessoas e um casal homossexual (apenas para ilustrar) e, pelo grau de amizade entre os quatro, a empresa quase faliu e por isso que eu fui contratado. Para eu ter a habilidade suficiente para expor a situação depois de fazer a análise e apresentar o resultado da consultoria, eu tive que ser muito empreendedor, porque não poderia e nem tinha o direito de ferir ninguém e tem que agir com profissionalismo, mas tive que demonstrar o que estava pegando, não era nada relacionado com a empresa e sim a forma de agir deles, difícil, muito difícil, por isso, esse cliente marcou. (E1)

Entretanto, essas ações inovadoras parecem ser situações pontuais que ocorreram dentro das MPE's. Em sua maioria, a inovação pode não ser tão valorizada por seus gestores por não reconhecerem como inovadoras. Nesse sentido, há uma divergência quanto à literatura. Drucker (1986) afirma que a inovação é a ferramenta fundamental dentro do processo de gestão, sendo que por meio dessa que uma oportunidade é gerada e pode ser explorada. Dess e Lumpkin (2005) confirmam ainda que investimentos em inovação podem requerer maior risco, mas o desenvolvimento e práticas de ações inovadoras podem trazer vantagem competitiva, agregando maior valor de renda.

É notado pelos autores que a inovação traz benefícios para as empresas, porém, dentro do âmbito das MPE's prestadoras de serviços esse fator pode não ser percebido como relevante, já que os empreendedores buscam sua sustentação no mercado e o mecanismo que parecem desenvolver é o de atender com qualidade seus clientes, não se importando nesse momento com processos inovadores. Tal afirmação pode ser exemplificada quando da análise do surgimento dos negócios da empresa.

Os empreendedores ratificam a necessidade das empresas em manter-se no mercado prestando um bom serviço como possibilidade de novos negócios (E4), em melhoria contínua e na forma de abordagem no cliente (E2) e, como fator decisório, no relacionamento com o mercado por meio de *networking* (E1 e E5). A resposta dos respondentes das empresas E5 e E4 retratam a importância do relacionamento dentro das MPE's.

A empresa vem de profissionais que estavam no meio judicial. Nesse relacionamento, que tem áreas voltadas para bancos e daí surgiu o negócio... Abrimos uma demanda de valuation, que era um mercado que tinha espaço e, além disso, abrimos com trabalho voltado para questões de imobilizado, com isso conseguimos entrar no mercado com um preço menor que as grandes empresas, que cobram bem caro pelo mesmo serviço. (E5)

Novo negócio é com o próprio cliente mesmo, conforme o passar do tempo vai surgindo uma parceria nós começamos a fazer uma análise como está sendo o atendimento como está sendo o negócio e qual é a dificuldade que hoje tem esse cliente. (E4)

Apesar de ser relevante o fator preço, que tornou a empresa mais competitiva no mercado, o respondente (E5) deixa claro que a experiência profissional foi fator mais relevante no processo, já que por meio das diversas experiências dos profissionais que se gerou o relacionamento necessário para a captação de clientes.

Essa forma de agir corrobora a afirmação de Bessan e Tidd (2009), que definem como resultados das ações inovadoras e não processos inovadores a habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. Portanto, apesar de não conseguirem transmitir de forma concreta os processos inovadores gerados dentro das empresas, os respondentes das MPE's conseguem trazer resultados que são traduzidos como ações inovadoras.

Constata-se então que relacionamento, *networking*, a maneira de se portar com o cliente na busca de novos negócios ou expansão daquele já existente, não são resultados de ações inovadoras como sugerem os teóricos, são as próprias ações quando tratadas em MPE's, sendo essas ações os motores propulsores do negócio e a busca pela sua perpetuação. Se o relacionamento faz parte das ações inovadoras dentro das MPE's, a utilização dos colaboradores para gerar resultados é também um fator importante dentro dessas empresas. Nesse sentido, os respondentes atestam que apóiam as novas idéias e participam ativamente nos processos inovadores quando eles acontecem, fazendo com que os colaboradores tenham liberdade para sugerir e participar das decisões da empresa.

4.3.4.2 Orientação Empreendedora: Propensão ao risco

A segunda dimensão mede a propensão ao risco e seu impacto nos negócios das MPE's. A propensão ao risco trata da capacidade do empreendedor em assimilar possíveis perdas nos negócios, atuar em situações diversas sem ter conhecimento se o resultado será satisfatório e tomar decisões que podem ou não estar relacionado com dinheiro, o que sugere uma dimensão direcionada aos gestores, refletindo em sua forma de atuar. Dess e Lumpkin (1996) afirmam que pode tratar-se da mais importante dimensão da OE, pelo grau de envolvimento com o caminho que a empresa segue no mercado.

Nesse sentido, para analisar esse impacto nas MPE's pesquisadas, foi sugerida uma análise voltada para as perspectivas de mudança de ambiente, aplicabilidade de projetos diversos nas empresas, tomada de decisão que pode estar relacionada com dinheiro e a visão do seu negócio perante o mercado. O Quadro 14 apresenta as principais considerações acerca dessa dimensão.

Quadro 14: OE - Dimensão Propensão ao risco

Item	E1	E2	E3	E4	E5
Tipos de projeto	Moderado	Moderado	Moderado para agressivo	Agressivo	Conservador para moderado
Risco de negócio	Agressivo	Moderado para agressivo	Agressivo	Moderado	Moderado
Considera a mudança um risco	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: dados da pesquisa

Essa dimensão, por tratar a forma de atuar dos gestores, traz consigo considerações valiosas do ambiente da empresa. Ao considerar os tipos de projetos que são inseridos dentro das MPE's, os empreendedores refletem o seu grau de exposição, que é um dos fatores críticos dessa dimensão. O grau de exposição foi considerado pelo modelo das aplicações financeiras, que considera um grau conservador quando não há qualquer tipo de atividade que venha comprometer os negócios (em aplicações financeiras como a caderneta de poupança), moderado quando considera certa flexibilidade nas atividades desenvolvidas, assumindo algum risco (em aplicações financeiras como o investimento em fundos de pensão) e como

agressivo quando o risco é algo factível na atividade (em aplicações financeiras como o investimento em ações na bolsa de valores).

De qualquer maneira, a atuação das empresas pesquisadas está centrada de forma moderada. Na literatura, há uma conformidade com os respondentes, os empreendedores líderes procuram não se arriscar demasiadamente. Covin e Slevin (1989) citam que os gestores têm tendência para projetos de baixo risco. Os mesmos autores pontuam que os gestores preferem explorar o ambiente gradualmente, com cautela. A resposta da empresa E3 retrata essa necessidade de análise do ambiente.

Até porque a gente vai fazer o que muitas empresas de grande porte não fizeram, então existe certo receio que a gente vá crescer acima das expectativas, então a gente vai trabalhar com o freio de mão puxado, e crescer dentro do esperado. O nosso interesse maior é aumentar a receita líquida, deixar de ter fornecedor (terceiros) e implementar algo jamais visto no mercado e a gente está otimizando o projeto em um todo. (E3)

Apesar de atuarem de forma moderada, com cautela, os empreendedores consideram o risco de negócio elevado. Mesmo a empresa que está fadada a seguir o mercado e suas leis obrigatórias, o que restringe um comportamento mais agressivo, como sugeriu o empreendedor (E5), considera seu negócio de risco moderado. Na literatura, esse risco de negócio está atrelado, segundo Dess e Lumpkin (2005) aos fatores de desconhecimento do mercado, financiamento bancário sem garantia de retorno e o risco pessoal que trata adotar uma estratégia e não mudar. Os respondentes das empresas E2 e E3 consolidam essa informação.

Esse trabalho é mais ou menos assim, agressivo, tem momento ele te dá àquela impressão que você vai ganhar, você vai ter retorno, mas você percebe no momento que vai ficar sem nada, então entra a parte que você tem que ter um certo equilíbrio para agir na hora que você está bem.. (E2)

Agressivo, porque hoje o cliente ele não é considerado “meu”, ele é do mercado. Se você não fideliza e você não transparece o que você faz e não presta um bom serviço, amanhã ele pode “estar trabalhando” com outro, mesmo que não seja dentro do teu projeto. Então, o mercado é agressivo em relação a isso, você é que tem que saber administrar essa carteira e a empresa para que ela possa dar suporte nas vendas, manutenção de cliente e operação. (E3)

Com relação à mudança, todos os respondentes a consideram um risco associado a uma nova oportunidade de negócio. Por ser algo que pode estar fora de

seu controle, é percebida uma maior aceitação quanto a esse quesito. O respondente da empresa E2 retrata o receio de mudar, apesar de entender que se faz necessário pelo seu crescimento de negócio, o respondente da empresa E4 enfatiza que se você não mudar, pode ter um risco de perda de competitividade e conseqüente de perda de mercado e o respondente da empresa E5 simboliza a percepção dos gestores quando relata que a mudança é *“...uma oportunidade, um risco, mas é também uma grande oportunidade para aprender, para se adaptar, fugir das nossas próprias resistências”*.

Na literatura, a mudança é retratada como uma oportunidade empreendedora, nas quais mudanças na tecnologia, condições políticas, sociais e demográficas criam um potencial para uma possível inovação ou adaptação ao novo cenário que se descreve (KIZNER, 1997). Schumpeter (1934), enfatiza a relação mudança e oportunidade quando associa a mudança externa como algo que torna possível a oportunidade empreendedora, o que pode gerar algo que ainda não foi feito. Nesse sentido, os empreendedores convergem com a literatura quando tratam a mudança como algo que sugere novas oportunidades.

Por outro lado, a propensão ao risco também está relacionada com a tomada de decisão. Para uma melhor compreensão, essa pesquisa fez uma distinção para melhor interpretar essa ação do empreendedor, envolvendo a tomada de decisão que está relacionada com dinheiro e àquela que não envolve dinheiro.

Nesse sentido, os respondentes apontam para uma postura bastante conservadora e de muita análise antes da tomada de decisão. O respondente da empresa E4 ratifica essa informação quando diz *“Nessas horas você tem que ter o máximo de cautela e calma...”*. O respondente da empresa E3 sugere uma análise do caixa, do investimento e o impacto no negócio, o respondente da empresa E1 afirma ser *“pé no chão”* e o respondente da empresa E2 define que se *“deve observar com muito cuidado e priorizar o que se vai fazer”*. Os respondentes das empresas E5, E3 e E2 retratam o conservadorismo observado quando fazem as seguintes afirmações.

Aqui eu olho o que vai agregar valor e retornar para a empresa. Se tiver índices aceitáveis, margem de contribuição, se rentabilizar nosso custo de capital, se for interessante para nós. O interessante para nós é uma taxa de atratividade de 13%, se rentabilizar dessa maneira, ok, abaixo, é planejamento estratégico para entender o que queremos com esse cliente. (E5)

Nessas horas você tem que ter o máximo de cautela e calma, por que cautela e calma parecem duas palavras que tem o mesmo significado, cautela é que você não vai tomar atitude desesperadora e calma que você vai parar e analisar a situação e enxergar qual a melhor atitude que vai tomar. Às vezes, a gente se encontra em uma situação qualquer, um passo que dê a mais antes de se ter um resultado, você pode levar a empresa à falência de uma hora para outra, então quando há uma situação de risco assim, você analisa toda a situação com tranqüilidade, tomando uma atitude de forma adequada com o negócio e com os colaboradores, nunca se desesperando. (E3)

Olhar com muito cuidado, se você vai de forma muito apressada, você erra, você tem que priorizar aquilo que vem em primeiro lugar, aquilo que vai fazer a empresa andar, se você não priorizar, você acaba errando. (E2)

Quando a tomada de decisão não está relacionada com dinheiro, o comportamento dos empreendedores segue uma mesma linha de cautela e de muita observação. O respondente da empresa E4 afirma que segue a mesma linha de conduta, o respondente da empresa E2 denomina esse mesmo comportamento como manter um padrão de agir na empresa e o respondente da empresa E1 define que não se pode tomar uma decisão sem antes analisar bem o cenário que se apresenta, pois, o mercado não aceita esse tipo de postura. Ainda sobre o respondente da empresa E1, o denominado “achismo” proposto, é um dos fatores que fazem com que as MPE’s não se sustentem no mercado. Os respondentes das empresas E1 e E3 ratificam tal afirmação.

Se nós observarmos as pesquisas que tem nos órgãos governamentais com relação à abertura e quebra de empresas, nos últimos cinco anos, é absurdamente elevado o numero de empresas que quebram no primeiro ano e aquelas que sobrevivem são aquelas que realmente estão focadas no negócio. (E1)

No geral, analiso todas as áreas da empresa até para ver a produtividade, para ver se as áreas estão em sincronia e analisar se as áreas vão bem ou não, então, eu costumo sair da empresa e enxergar ela como um todo, até para tomar decisões, a gente tomou algumas decisões em âmbito operacional justamente para que lá na frente a empresa não tivesse resultados negativos. (E3)

Na literatura, esse tipo de postura é apresentado como uma postura cuidadosa por parte do empreendedor antes de gastar dinheiro (Lumpkin, 1998). Covin e Slevin (1989), além de afirmar que os gestores acreditam na exploração gradual do mercado, consideram que em situações de tomada de decisão, a medida cautelosa é a que impera, no sentido de minimizar qualquer custo adicional.

4.3.4.3 Orientação Empreendedora: Proatividade

A terceira dimensão mede a proatividade e seu impacto nos negócios das MPE's. A proatividade é a capacidade de enxergar uma oportunidade antes que ela aconteça ou simplesmente antecipar-se a um problema para que ele seja ao máximo reduzido ou eliminado. É a iniciativa em antecipar e perseguir novas oportunidades, como por exemplo, participar de mercados emergentes (LUMPKIN e DESS, 1996). Em um nível estratégico, Miller e Friesen (1978), interpretam a proatividade como a capacidade de moldar o ambiente com novos produtos e serviços.

Nesse sentido, a base para a interpretação da proatividade dentro das MPE's é a análise do mercado e dos concorrentes, a postura do gestor perante o mercado, a forma de controlar os negócios e a resposta perante novas ações no mercado.

Para melhor interpretação, o Quadro 15 apresenta as considerações acerca dessa dimensão.

Quadro 15: OE - Dimensão Proatividade

Empresa	Análise de negócio (Ambiente Externo)	Análise de negócio (Ambiente Interno)
E1	<ul style="list-style-type: none">- Concorrência em larga escala;- Ser bom ou está fora do mercado;- O mercado é dinâmico; e- Pensar como empresa global	<ul style="list-style-type: none">- Controle de negócios centralizado;- Tomada de decisão embasada em critérios pré-estabelecidos; e- Gestão descentralizada e centralizada em vários pontos (responsáveis)
E2	<ul style="list-style-type: none">- Atenção com concorrência desleal; e- Aumentar qualidade para consolidar mercado	<ul style="list-style-type: none">- Controle de negócios em planilhas; e- Gestão descentralizada como forma de não sobrecarregar
E3	<ul style="list-style-type: none">- Foco nas empresas grandes;- Ser flexível para se diferenciar; e- Não ficar na defensiva	<ul style="list-style-type: none">- Controle de negócios em estruturação; e- Gestão em descentralização (aumento de confiança com a equipe)
E4	<ul style="list-style-type: none">- Comunicação e informação são diferenciais de mercado;- Trabalhar no erro dos concorrentes; e- Ser ético com os concorrentes	<ul style="list-style-type: none">- Controle de negócios em planilhas; e- Gestão descentralizada entre os sócios
E5	<ul style="list-style-type: none">- A concorrência é forte, respeitável;- Preço determina fechamento de novos negócios; e- Empresas não profissionalizadas têm vida curta	<ul style="list-style-type: none">- Controle de negócios em módulos de sistemas;- Boa gestão em contas a receber e pagar; e- Gestão descentralizada (direcionada ao gerente do projeto)

Fonte: dados da pesquisa

A análise do ambiente é fundamental para que o empreendedor possa se antecipar ao mercado e agir nas possíveis oportunidades que se apresentam ou em deficiências que as MPE's necessitam de correção. Nesse sentido, os respondentes das empresas pesquisadas são conhecedores do mercado e de seus concorrentes. Os concorrentes são muitos no mercado (E1), há uma preocupação em suas ações (E2), são considerados fortes e respeitáveis (E5), mas também são considerados desleais (E2).

Nesse ambiente turbulento e dinâmico em que as MPE's estão inseridas, a literatura relata diversos fatores que convergem com as respostas das empresas. Se as MPE's buscam conhecer o mercado e a concorrência, Dess e Lumpkin (1996) consideram o contrário uma atitude de inércia na busca das oportunidades de mercado. Os mesmos autores pontuam a necessidade da empresa em monitorar as tendências de mercado, na busca de antecipar mudanças e possíveis problemas, fatores observados nas empresas pesquisadas.

Algumas características os respondentes afirmam ser importantes para não permitir que a concorrência ganhe novos mercados ou retire mercado das MPE's. As empresas precisam ser boas ou estão fora do mercado (E1), serem flexíveis e não ficar na defensiva (E3), serem éticas (E4), comunicar-se sempre com o cliente, gerando informação (E4) e atentar-se que o fator preço pode ser determinante em uma negociação e na captação de novos negócios (E5).

A literatura apóia as características defendidas pelos empreendedores citando ainda que atitudes de proatividade são observadas quando mudam continuamente na disponibilidade de produtos e serviços (MILES E SNOW, 1978), buscam iniciar ações que agridam os concorrentes (CHEN e HAMBRICK, 1995) ou são orientados na identificação de problemas e busca de oportunidades (MILES e SNOW, 1978).

Se monitorar as ações da concorrência e as oportunidades é relevante no processo da proatividade desenvolvido dentro das MPE's, relacionadas com fatores do ambiente externo, a mesma relevância se repercute no ambiente interno, quando tratadas como a forma de agir e fazer gestão dos empreendedores. Nesse sentido, os empreendedores das empresas ao demonstrar estarem atentos ao ambiente externo,

utilizando-se de ações que monitoram o mercado, no ambiente interno ainda encontram-se em processos de estruturação.

Os empreendedores das empresas pesquisadas citam controle de negócios centralizados (E1), monitorados por planilhas ainda em fase de concretização (E4), delegação de responsabilidades como forma de não sobrecarregar o gestor (E2) e gestão de negócios ainda em fase de expansão, na criação de confiança entre equipe e gestor (E3). Os respondentes apresentaram certa dificuldade em responder às questões relativas a esse tema, demonstrando certo desconhecimento de sua forma de atuar e gerir o negócio.

A literatura, ao abordar a proatividade, a considera como uma dimensão que envolve questões do ambiente interno e externo. Entretanto, não foram observadas ou não foram encontradas na literatura essa integração entre gestor e colaborador, no sentido de apresentar como se desenvolve essa relação e como ela favorece o desenvolvimento das MPE's quanto a essa dimensão.

Algumas características são abordadas na literatura para definirem essa dimensão, Miles e Snow (1978), afirmam que o controle é descentralizado e participativo, contrastando das respostas geradas, as empresas proativas são inovadoras em produtos e serviços (MILES e SNOW, 1978), não retratados pelos empreendedores das MPE's pesquisadas e que iniciam ações respondidas pelos concorrentes (DESS e LUMPKIN, 2005), também não observados nessa pesquisa.

De uma forma geral, a proatividade nas MPE's pesquisadas são tratadas de forma estratégica (ambiente externo) e na forma operacional (ambiente interno). Os respondentes das empresas E3 e E1 retratam essa forma de atuar.

Hoje pela empresa ser pequena a gestão é centralizada, e estou começando a descentralizar até porque estão entrando pessoas importantes chave dentro do negócio, a gestão da centralização comigo ela está começando a deixar de ser um fardo eu liderava, eu lidero ainda uma parte de vendas, o negócio nasceu comigo e as pessoas que entraram agora, entraram sem experiência, então algumas pessoas estão sendo chave de setores, onde eu poderei ter mais tempo para a estratégia do negócio com relação a comercial e poder enxergar a empresa como um todo. (E3)

Eu vou te falar uma coisa que talvez você não entenda. Quanto mais descentralizado for, mais centralizado é. Se você centralizar em uma pessoa, você sobrecarrega. A partir do momento que você descentraliza, você acabou de centralizar em vários pontos e com isso você tem uma abertura maior, cabeças

pensantes, basta você saber juntar tudo isso, você tem que ser o gestor, não o centralizador. (E1)

Na consolidação dessa dimensão, a proatividade foi observada quando da entrada de algo novo no mercado e que tipo de reação as MPE's adotam. Nesse sentido, as empresas seguem uma mesma linha de conduta. Mesmo com restrições de negócios que impossibilita que algo novo adentre ao mercado (E5), as demais empresas de um modo geral buscam identificar quais são as possíveis inovações e estão abertos para adotarem em suas atividades. Mesmo assim, adotam postura de observar antes (E1) e avaliar a compatibilidade (E4). Os respondentes das empresas E4 e E1 discorrem ainda sobre essa ação de adotar as práticas como uma maneira de melhorar seu desempenho com os clientes e as empresas apresentam uma cultura de observar antes de definir algo.

Muitas situações se forem compatíveis a gente faz o que a concorrência está fazendo. Se é novo, inovador, por que não? Temos que atender a situação de nossos clientes porque a atitude de nosso cliente pode ser um estudo de análise para nós, então assim muitas vezes pode ser copiado. (E4)

A reação é de observar, se deu certo para ele, pode dar certo para mim, vamos ver como, sempre observando. (E1)

Na literatura, a postura do empreendedor em como agir com a entrada de algo novo no mercado é gerada pelo estilo prospector e pela adaptação que as empresas ao longo do tempo adquirem (DESS e LUMPKIN, 1996). Os autores pontuam que essa postura de prospectar novos negócios e novas ações é também uma habilidade na forma de criar e reconhecer oportunidades.

4.3.4.4 Orientação Empreendedora: Autonomia

A quarta dimensão é a autonomia e a maneira de agir dos gestores e dos colaboradores. A autonomia está relacionada com a liberdade de ação dos colaboradores e dos gestores na execução das atividades. Burgelman (2001), afirma que a autonomia é parte inerente ao processo empreendedor e dessa forma pode contribuir para que a empresa ganhe mercado por sugerir maior envolvimento dos colaboradores.

Nesse sentido, a base para a interpretação da percepção da autonomia dentro das MPE's é a visão dos gestores na delegação das atividades e o comportamento percebido dos colaboradores no incentivo às práticas autônomas e no monitoramento dessas atividades no sentido de deixá-lo agir, mas também colaborar e auxiliar nas ações que serão desenvolvidas.

Para melhor interpretação, o Quadro 16 apresenta as principais considerações acerca dessa dimensão.

Quadro 16: OE - Dimensão Autonomia

Empresa	Propicia autonomia aos colaboradores	Monitoramento das atividades autônomas	Percepção de autonomia nos negócios
E1	Sim	Por trabalho, centralizando as informações	Vai autonomia, vai também responsabilidade, que contribui para um melhor desenvolvimento para a empresa
E2	Sim	Observação	A autonomia deixa o colaborador mais livre para trabalho, não gerando insatisfação
E3	Sim	Relatórios	Melhora o relacionamento com os clientes, opinando e apresentando soluções
E4	Sim	Não há controle formal	Abre um canal de comunicação com os gestores
E5	Sim	Monitorando as ações	Faz o colaborador gerir o negócio de maneira natural

Fonte: dados da pesquisa

É percebido pelos empreendedores que a autonomia pode trazer vantagens para os negócios da empresa. Os respondentes das empresas acreditam que a autonomia é um fator importante no desenvolvimento das atividades. É tratada como um acréscimo de responsabilidade (E1), como uma melhoria da relação cliente-fornecedor (E3), o que pode gerar um menor grau de insatisfação do colaborador (E2) e estreitando de maneira natural a relação gestor-colaborador (E4), além de desenvolver habilidades de gestão (E5).

Na literatura, a autonomia é também possível fonte de melhoria do desempenho da empresa, convergindo com as empresas pesquisadas. São tratadas como mais propensas às ações empreendedoras (MULLER, 1983), faz uso de equipes pequenas (DEUTSCHMAN, 2004), incentivando a prática autônoma e se há uma rígida disputa por mercado, nas atividades desenvolvidas pelos próprios colaboradores, sem

interferência da gestão que os resultados podem ser gerados (BURGELMAN, 1983).

Essa percepção de que a autonomia pode gerar um resultado mais positivo para os negócios da empresa é retratada pelos respondentes das empresas E4 e E3.

Todo cargo tem sua autonomia, ela existe com subordinação a uma hierarquia. O que eles podem trazer de opinião ou algo inovador e as ideias que eles querem dá tanto para a melhoria, tanto para função, quanto para empresa no todo e muito deles me pedem isso, em ter um canal de comunicação aberto com todos, então é assim, eles podem opinar, então eles tem certa autonomia desde que não venham trazer prejuízo para empresa. (E4)

Para os colaboradores recentes isso tem sido benéfico, quando eu dou autonomia, eles avançam mais e melhoram nos relacionamentos, desde os clientes até comigo, para poder opinar e mostrar soluções. (E3)

Outra abordagem de autonomia é destacada por Bouchard (2002), denominada de autonomia meta, quando a empresa sugere, inclusive fora das suas restrições organizacionais, autonomia aos colaboradores para buscarem novas alternativas para os negócios. Se essa autonomia é positiva para a empresa, a forma de atuar dos gestores pode sugerir certo descontrole sobre as atividades, por isso, a necessidade de monitoramento constante das atividades autônomas relatadas pelos colaboradores. O respondente da empresa E5 ratifica essa informação.

Na verdade, temos dois tipos de colaboradores. O colaborador CLT, aquele que trabalha conosco o tempo todo, nesse caso, acho que uns dez e o colaborador por projeto. Esse colaborador tem total liberdade, tem autonomia, existem algumas regras básicas, normas nada assim demais, mas às vezes, o cara que é novo, ele vê o ambiente e acha que pode fazer o quizer e depois ele percebe que tem resultados para atingir. Então, no primeiro momento, ele acha que a coisa é desorganizada, depois que começa as cobranças, os prazos, ele vai perceber que é diferente, ele pode fazer do jeito que achar melhor, mas se estourar o prazo, ele sabe que será cobrado. Mas, do processo ele faz toda gestão. Às vezes, demora para entender, mas depois ele percebe que as coisas acontecem pelo processo dele mesmo, de forma natural. (E5)

Na literatura, essa forma de atuar é destacada por Dess e Lumpkin (2005), como elementos que caracterizam autonomia e são descritas como o encorajamento do pensamento empreendedor, o estímulo a desenvolver novas idéias, o desenvolvimento de equipes autônomas e o conseqüente monitoramento das atividades.

A autonomia para as empresas, mesmo que não se faça monitoramento (E4)

ou feito apenas pela observação (E2), são consideradas fontes importantes para o desenvolvimento de negócio. E para que isso se consolide, o estímulo aos colaboradores a agirem parte do gestor, que é o propulsor da delegação das atividades e da liberdade de trabalho. Os respondentes das empresas E5 e E2 enfatizam sua forma de atuar.

É muito interessante, é delegando que as coisas acontecem. Na entrada do funcionário, ele vai passar por um estágio na área de projetos, ele vai acompanhar alguns projetos, não vai agir diretamente e chega em um determinado momento, agora esse projeto é seu. Esse dado momento é depois de 3 meses, ele vai ter mais segurança e será monitorado (E5).

Isso é positivo, porque é um tipo de trabalho que você não pode ficar em cima, a gente tem esse tipo de conversa, olha, se cumprir o seu trabalho, cumpriu sua obrigação, acabou, não adianta ficar muito em cima, às vezes acaba trazendo insatisfação para o colaborador. (E2)

Outra abordagem trata do estímulo ao trabalho em equipe, importante fonte para resolução dos problemas e busca de novas idéias. O respondente da empresa E3 faz uso desse método quando afirma que “...eu peço para ninguém se entregar, se abrir comigo e com os colegas, para que possa resolver as coisas da melhor forma, estímulo a sempre estarem se falando, bem transparentes”. Essa forma de atuar está relacionada com os estudos de Miller (1983), quando apresenta em seus estudos que MPE's com atividades empreendedoras são guiadas pelos gestores, que lideram e comandam essas ações.

4.3.4.5 Orientação Empreendedora: Agressividade competitiva

Para finalizar as dimensões da OE, a última dimensão estudada foi o comportamento do empreendedor frente aos concorrentes e frente ao mercado, na conquista de novos mercados ou na expansão do mercado atual, denominado de agressividade competitiva. Essa dimensão é exemplificada na postura agressiva para combater tendências (DESS e LUMPKIN, 1996), no uso de métodos incomuns (DESS e LUMPKIN, 1996), ou ainda, em possíveis sacrifícios financeiros (VENKATARAMAN, 1989).

Nesse sentido, a base para a interpretação da percepção da agressividade

competitiva é o entendimento sobre o conceito de agressividade competitiva, as formas de condução na busca de aumento de parcela de mercado e para evitar crescimento dos concorrentes.

Para melhor interpretação, o Quadro 17 apresenta as principais considerações acerca dessa dimensão.

Quadro 17: OE - Dimensão Agressividade Competitiva

Empresa	Ações para crescimento próprio	Ações para evitar crescimento dos concorrentes	Conceituação de agressividade competitiva
E1	Networking	Ser observador	“Marketing, credibilidade, honestidade, presteza e o principal, competência do negócio”
E2	Crescimento estrutural	Ser competente	“A competência, você tem que ser muito competente, para você ser agressivo em seu negócio, se você não for competente e não resolver, e não ter solução para empresa no trabalho, acima de tudo tem que ter competência, isso vindo de dentro de você, boa parte da agressividade estará traçada”
E3	Investir em novos setores	Ser eficiente e responsável	“Quando você mostra eficiência, responsabilidade, e isso faz com que os clientes te procurem, isso acaba se tornando aos olhos de seus concorrentes agressivos, ou seja, aquela determinada empresa ela lançou um produto e esse produto está chamando muita atenção pela qualidade, pelo preço e pela rapidez, então isso se torna agressivo aos olhos de quem está de fora, não que seja agressivo na forma de que vou destruir os concorrentes, o oponente enxerga desta forma”
E4	Atuar no erro do concorrente	Ser inovador e arrojado	“Uma empresa inovadora, uma empresa arrojada, no sentido arrojada, mas conservadora, na medida assim para fazer algo novo no mercado, fazer algo ou tomar uma atitude que outras não fazem, e não fazem por quê? Porque tem dificuldades, e é onde você tem que ter garra para fazê-lo”
E5	Parcerias	Ser ágil	“Eu acho que uma empresa competitiva é aquela que consegue oferecer muitos diferenciais competitivos, bem geridos. Eu chamo de bem gerido da seguinte forma: Todo mundo entrega um relatório no final, então nós colocamos informações que ajudam ainda mais na tomada de decisão do cliente. Precisa estar sensível nessa avaliação para entender o cliente. Se torna a empresa competitiva, você vai mostrar o seu trabalho. Na abordagem é da mesma maneira, a abordagem é extremamente técnica”

Fonte: dados da pesquisa

Nessa dimensão, os respondentes expõem características que podem ser próprias e inseridas no ambiente da empresa, evitando mencionar ações que possam gerar dúvidas sobre ética nos negócios ou gerar algum tipo de instabilidade de relacionamento com concorrentes.

Como características próprias, podem ser associadas honestidade e credibilidade (E1), competência (E2), eficiência (E3), além de garra (E4) e sensibilidade (E5). Na literatura, talvez pelos estudos serem voltados para empresas de grande porte, essas características pessoais não aparecem, sendo retratadas como agressividade competitiva gastos agressivos em marketing, qualidade de serviço (MACMILLAN e DAY, 1987, apud DESS e LUMPKIN, 2001), cortar preços para aumentar participação de mercado (VENKATARAMAN, 1989), ou adotar postura de desestruturar o concorrente (DESS e LUMPKIN, 2005).

Para o crescimento de negócio, as MPE's pesquisadas buscam principalmente relacionamento, gerar um bom contato com seus clientes, na captação através de indicação de outros. Ações como *networking* (E1) e parcerias (E5), refletem essa forma de agir. Os respondentes das empresas E4 e E5 estabelecem esse envolvimento com clientes.

Sempre buscamos trabalhar em cima da falha do concorrente, então a gente estuda sempre mediante os clientes entender quais as dificuldades que eles estão encontrando. Hoje, se tem uma praça que está sendo mal atendida, que talvez não faça, que a partir daí possa fazer, tentar não cometer o mesmo erro. Vou citar um exemplo hoje, que é um cliente que não fazia a praça de São Paulo conosco. Devido a uma situação que eles estavam com dificuldade com outro concorrente, quando eles souberam que nós estávamos fazendo, nós questionamos também o por quê de não fazer com a gente. Nós propomos a oferta e eles aceitaram, a gente sempre conduz essas melhorias. (E4)

Eu acho que uma empresa competitiva é aquela que consegue oferecer muitos diferenciais competitivos, bem geridos. Eu chamo de bem gerido da seguinte forma: Todo mundo entrega um relatório no final, então nós colocamos informações que ajudam ainda mais na tomada de decisão do cliente. Precisa estar sensível nessa avaliação para entender o cliente. Se torna a empresa competitiva, você vai mostrar o seu trabalho. (E5)

Para as MPE's, o *networking* é a principal fonte de novos negócios, segundo os respondentes. Ele é fundamental também no estreitamento das relações e na expansão dos negócios já existentes.

Na literatura, não há ou não foram encontrados estudos que associam a

agressividade competitiva ao networking, como uma forma de ganhar mercado ao mesmo tempo em que reduz participação do concorrente. O respondente da empresa E5 retrata essa ação das MPE's.

Por exemplo, eu trabalho hoje com 5 bancos e estamos tentando o sexto banco e não estamos conseguindo entrar. Como está consolidado esse processo com esses bancos, eu utilizo de maneira natural a carteira de clientes para captação e estamos fechando com o sexto banco e uma carteira nova, é um caminho, aí depois a demanda vem natural. A participação de mercado, ela acontece antes e vai acontecendo. Uma indicação do multiplicador pode demorar 6 meses, até a pessoa entender e aceitar o trabalho. Não acreditamos em mala direta, não acreditamos em telemarketing. O banco solicita o valuation completo e trabalhamos com a carteira de clientes. (E5)

Por outro lado, o fator custo é convergente com achados teóricos. Ações como redução de preço para manter-se ou ampliar mercado são aplicadas pelos respondentes. A literatura trata esse assunto como a função de agir conforme a ação dos concorrentes (CHEN e HAMBRICK (1995), refletido como preços abaixo da competição (VEKATARAMAN, 1989) ou ainda em uma possível cópia de práticas de concorrentes, com preços baixos (DESS e LUMPKIN, 2005). O respondente da empresa E4 ratifica essa informação.

Tem um exemplo de uma importadora que nós iniciamos com eles nosso negócio todo e fomos entender qual era a dificuldade que havia lá dentro, então nós trouxemos uma redução de custo para eles ao ponto que simplesmente abaixando o preço. Alinhamos de uma forma justa e conseguimos por um bom tempo abranger 100% o atendimento a esse cliente. Pelo comportamento de atendimento e clareza, nós dávamos informações diariamente através de documentação que nós mostrávamos para ele, que ao contrário do concorrente que não fazia isso. É assim, chegamos com um custo melhor e trouxemos uma solução logística para ele. (E4)

Outra abordagem demonstra também serenidade na agressividade competitiva quando relacionada com custo. Os respondentes das empresas E3 e E2 relatam essa situação.

Eu não acredito que ajam ações que vão interromper o crescimento do concorrente, eu acho que cada empresa tem seu planejamento estratégico, seu produto e é difícil você dizer como interromper o ciclo de crescimento do produto a não ser que você se iguale jogue o preço lá embaixo, porque a mesma matemática que é para um é a mesma para o outro, o que diferencia é a forma de como você vai administrar seus recursos internos para que você possa ter uma maior lucratividade ou não, se para um cliente ele vai por um preço lá embaixo e para o outro lá em cima um determinado preço, isso vai ter que ser avaliado que tipo de critério está sendo avaliado, pode ser que um tenha uma estrutura mais inchada, a outra mais enxuta isso vai influenciar o que vai ficar no

bolso de cada empresa. (E3)

Acho que tem mercado para todo mundo. Eu não deixo de observar, mesmo quando o concorrente abaixa preço, mas preocupar-se com o crescimento dos concorrentes, não me preocupo não. (E2)

Na literatura, o fator preço é mencionado na caracterização da agressividade competitiva nas empresas. Venkataraman (1989) ressalta essa afirmação mencionando ainda a rapidez na alocação e investimento de recursos como forma de se antecipar ao concorrente e ganhar mercado.

Foi observado nessa pesquisa que a agressividade competitiva pode ser confundida com outras dimensões, tais como, inovação e propensão ao risco, já que os respondentes das empresas ratificam principalmente a necessidade de desenvolver trabalhos com qualidade como forma de manter-se no mercado.

Essa situação é percebida quando o respondente da empresa E1 afirma que *“há mercado para todo mundo”*, valendo a observação do ambiente. Por outro lado, o respondente da empresa E2 afirma que *“...o cliente se vale muito daquilo que você faz, a qualidade de seu trabalho, na hora em que precisa você estar lá, acho que é por aí”*, reiterando as questões qualidade e comprometimento.

Observa-se que tanto as repostas desse presente estudo quanto nos achados teóricos, o cliente é o foco principal, com ações que contribuem para estreitar relacionamentos, apresentar melhor qualidade de atendimento e aumentar parcela de participação no próprio cliente em que já se atua ou por meio de indicações e *networking*.

Por fim, ao encerrar essa sessão, fica a reflexão sobre a contribuição associada ao trabalho desenvolvido nas MPE's, as perspectivas de futuro e o legado que se espera deixar sob a ótica dos gestores das empresas pesquisadas. Todos os gestores se mostraram emocionados, uma vez que aborda aspectos relacionados à vida profissional e, principalmente, há associação à vida pessoal.

O respondente da empresa E1 acredita na contribuição por meio de palestras em ONG's e como professor no auxílio aos alunos, aliando vivência profissional com a teoria. Do futuro espera sucesso e o legado está relacionado aos aspectos pessoais, como amigo, bom pai e bom marido e que *“quando eu partir, quero que as pessoas lembrem-se com sorriso, não com lágrimas. De preferência, tomando*

uma cachaça”.

O respondente da empresa E2 acredita na contribuição por meio da empregabilidade gerada, espera do futuro crescimento de forma estruturada e que seu legado esteja relacionado à superação, servindo de exemplo para outras pessoas ao lembrarem que se trata de uma empresa *“que surgiu do nada e conseguiu deixar sua história”.*

O respondente da empresa E3 associa a sua contribuição aos aspectos relacionados à eficiência e eficácia, não deixando faltar os produtos no estoque ou na mesa do consumidor, espera do futuro crescimento dentro do esperado, com equipe coesa e reconhecida como empresa de ponta e seu legado está relacionado com responsabilidade, transparência, honestidade, garantindo a perpetuação do negócio ao afirmar que *“eu possa passar o bastão para que alguém que está tocando o negócio e a marca possa estar se difundindo e crescendo cada vez mais”.*

O respondente da empresa E4 acredita na contribuição por meio do desenvolvimento da sua atividade de negócio, espera do futuro crescimento associado à entrada em novos segmentos de mercado e seu legado, além de sócios arrojados e comprometidos, serem lembrados pelo compromisso com os colaboradores, pois, *“muitas empresas não agem corretamente com seus funcionários e essa é a nossa diferença, o nosso diferencial, é isso, deixar um comportamento de exemplo para os novos empreendedores”.*

Encerra-se essa sessão com o respondente da empresa E5, que acredita na contribuição por meio da fomentação de negócio, gerando novos empregos e serviços para a sociedade, espera do futuro crescimento, com posicionamento consolidado de mercado e seu legado está associado à forma de gestão compartilhada e pelo dinamismo de mercado, *“não fazer gestão baseada no poder da vaidade, mas na hombridade de que vai construir alguma coisa, dar liberdade para as desenvolverem, decidirem junto com você”.*

5 CONCLUSÃO

As MPE's desempenham papel fundamental no âmbito econômico e social do Brasil. Por essa razão, observar como se comportam os empreendedores e suas ações para crescimento e solidificação do negócio tem como principal objetivo gerar um material capaz de auxiliar os demais empreendedores, principalmente os entrantes, na árdua tarefa de consolidar o seu negócio. Desse modo, estudando o gestor, a sua forma de liderar e o seu processo empreendedor, pode-se contribuir para que esse enfrente seus desafios e prospere num mercado competitivo.

Essa pesquisa teve por objetivo analisar se o estilo do empreendedor de MPE's prestadoras de serviço influencia na disseminação das dimensões da Orientação Empreendedora (OE). Acreditava-se que, se a OE é um campo de estudo do empreendedorismo, suas dimensões podem ser fundamental dentro das organizações. Complementar a isso, aspectos relacionados com a liderança dentro das MPE's, geralmente tratada pelo próprio dono do negócio, podem refletir no uso em maior ou menos extensão das dimensões, ou ainda, a criação de uma nova abordagem capaz de ser melhor adaptável para esse tipo de empresa.

Por essa razão e outras discutidas com base nos resultados gerados, os objetivos do presente trabalho foram atingidos, já que foi possível explicitar quais aspectos se mostraram mais relevantes, relacionados com a liderança do empreendedor, ao mesmo tempo em que foi possível perceber a repercussão de suas ações à luz da utilização das dimensões da OE no contexto de MPE's representadas nesse estudo.

O estilo de liderança defendido por Yukl, Gordon e Taber foi percebido nas empresas pesquisadas em níveis diferentes. Apesar de ser observado o comportamento de tarefa nas empresas E1 e E5 e o comportamento de mudança na empresa E4, as empresas pesquisadas são, predominantemente, guiadas pelo comportamento de relacionamento, enfatizado pelo empreendedor no relacionamento interpessoal entre gestor-colaborador, o reconhecimento por realizações e o envolvimento dos colaboradores em tomada de decisão.

Assim, o estilo da liderança identificado traz consigo uma nova abordagem quando associada com a OE. Se a literatura, apesar de ser em sua grande parte focada

em empresas de grande porte, trata das dimensões da OE como sendo a consolidação de cinco ações empreendedoras (inovação, propensão ao risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), nesse estudo direcionado a MPE's prestadoras de serviço, foi observado que algumas dimensões são menos aderentes que outras, abrindo assim novas ações empreendedoras para compreensão desse fenômeno.

O presente estudo aponta que, em empresas prestadoras de serviço, alguns fatores podem tornar-se mais relevantes que outros quando comparados em segmentos de negócios distintos, como indústrias, entidades financeiras dentre outras. Entretanto, é a forma de gerir desses empreendedores que cria uma nova relação entre a utilização da OE e as práticas de liderança. Dessa maneira, com os resultados da presente pesquisa foi possível sugerir um esquema que busca relacionar o estilo do líder, conforme a taxonomia de Yukl et al., com as dimensões da OE no contexto de MPE's prestadoras de serviços (Figura 8). Ao que tudo indica, esse esquema pode abrir perspectivas para novos estudos nessa temática.

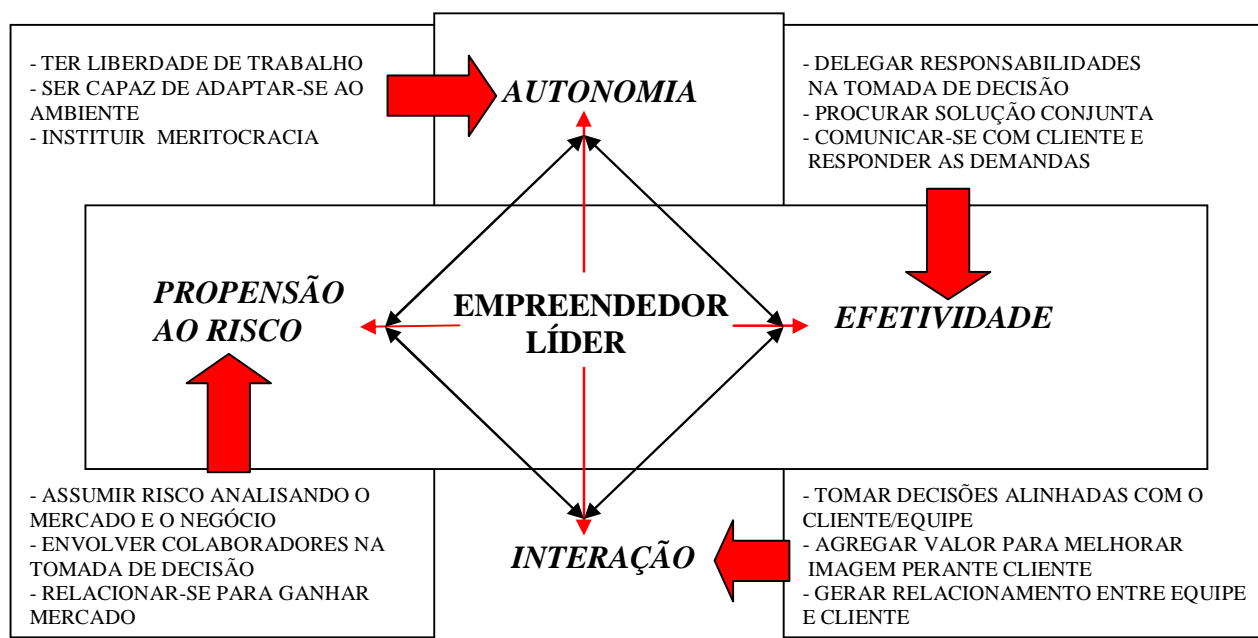


Figura 8: OE do gestor para MPE's
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 8 propõe combinar as diversas ações dos gestores, relacionando o estilo de liderança com as dimensões da OE propostas para MPE's prestadoras de

serviços. O gestor seria o centro dessas quatro dimensões da OE, utilizando-as em mais ou menos intensidade cada uma delas. De uma forma geral, em relação às características de cada indivíduo, quanto mais o estilo de liderança se adapta para uma ou mais vertente, mais os colaboradores são direcionados a atuar da mesma forma. Assim, as dimensões da OE para os gestores ficariam assim caracterizadas:

1. Gestor sob a dimensão autonomia: Orienta a equipe para assumir responsabilidade e delega atividade, acredita no potencial dessa equipe e a treina para atingir o objetivo proposto. É participativo e está presente em todas as áreas da empresa;
2. Gestor sob a dimensão efetividade: Orienta a equipe na resolução das diversas situações adversas do cotidiano que necessitam resposta rápida e não somente em sua identificação. Trata de dar poder de decisão e o colaborador agir como tal na resolução de problemas.
3. Gestor sob a dimensão interação: Orienta a equipe a estreitar relacionamento com clientes, realizar networking na captação de novos negócios e ser participativa no gerenciamento dos negócios.
4. Gestor sob a dimensão propensão ao risco: Orienta a equipe a enxergar o mercado e as oportunidades que aparecem, auxilia na tomada de decisão visando ganho de parcela de mercado e captação de novas oportunidades por meio de relacionamentos com clientes já existentes.

Entretanto, foram observadas na pesquisa dimensões que possuem maior convergência entre elas, ou seja, há uma tendência do gestor desenvolver ou possuir ao mesmo tempo ao menos duas dimensões mais fortemente que as demais. Nesse sentido, ao considerar a empresa e seu funcionamento, essas combinações de características ilustradas na Figura 8 poderiam representar o estilo do colaborador desejado pelo líder, intitulado de modelo Gestor-Colaborador. O Quadro 18 ilustra essa percepção.

Quadro 18: Modelo de combinação gestor-colaborador

CARACTERÍSTICAS DO GESTOR	CARACTERÍSTICAS DO COLABORADOR
Autonomia + Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisões sem auxílio prévio; - Analisa os elementos em conjunto para a melhor tomada de decisão; e - Assume a responsabilidade com o cliente e resolve o problema.
Efetividade + Interação	<ul style="list-style-type: none"> - É participativo nas decisões da empresa; - Busca melhorar imagem da empresa por meio de ações bem sucedidas perante aos clientes; e - É envolvido e torna-se referência no atendimento ao cliente.
Interação + Propensão ao risco	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa as oportunidades de mercado e as apresenta na empresa; - Auxilia na tomada de decisão; e - Estreita relacionamento para alavancar novos negócios e oportunidades.
Propensão ao risco + Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - É proativo; - É receptível às mudanças, tornando-as uma oportunidade; e - Busca a melhoria contínua como forma de ser premiado.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 18, ao buscar integrar a característica do gestor com o estilo desejado de colaborador, abre uma perspectiva relevante nessa importante relação gestor-colaborador para as MPE's prestadoras de serviços. No entendimento desse conteúdo, o gestor por meio da identificação do seu estilo de líder e ao adotar um critério de seleção de colaboradores baseada em similaridades de sua forma de atuar, pode trazer consigo uma perspectiva de melhor aproveitamento dos recursos humanos e, conseqüentemente, melhor resultado para a empresa.

Nas empresas pesquisadas, percebe-se que o gestor da empresa E1 é mais propenso para a combinação de dimensões Efetividade + Interação; o gestor da empresa E2 demonstra ser mais propenso para a combinação de dimensões Autonomia + Efetividade; o gestor da empresa E3 apresenta características da combinação de dimensões Propensão ao risco + Autonomia; o gestor da empresa E4 estaria inserido na combinação de dimensões Interação + Propensão ao risco e, por fim, o gestor da empresa E5 apresenta características da combinação de dimensões Autonomia + Efetividade.

A literatura ao citar a importância de se manter nas organizações estilos diferentes de indivíduos para suprir possíveis deficiências, diverge dessa pesquisa que aponta que, para MPE's prestadoras de serviços, a similaridade da forma de liderar dos

gestores com a forma de agir dos colaboradores é fator importante para que as empresas possam melhorar sua imagem perante o mercado, consigam desenvolver novas ações junto aos clientes e ainda, sejam proativos tanto na resolução de problemas, quanto na busca por oportunidades e crescimento dentro dos mercados já conquistados.

Esse estudo, ao não confirmar integralmente os conceitos e as teorias que serviram como base para sua construção, abre uma perspectiva para novas pesquisas, contribuindo com a ampliação da teoria indicada ao revelar outras possibilidades de utilização da OE em estudos dessa natureza. Pode-se perceber ainda que, no cotidiano das ações das empresas de MPE's, esse modelo de gestão pode auxiliar gestores e líderes a buscar no mercado profissionais que possam agregar maior valor ao negócio, quando associado ao seu estilo de gestão.

Dessa maneira, esse trabalho pôde contribuir para a abertura de outra interpretação de avaliação de competências e habilidades que podem resultar em maior participação dos colaboradores de MPE's nas decisões da empresa. Também foi possível identificar a possibilidade de maior interação entre gestor-colaborador e, por consequência, melhor resultado de negócio para as MPE's, visando sua consolidação no mercado.

Por se tratar de uma pesquisa realizada com uma amostra restrita de empresas prestadoras de serviços, alocadas em uma determinada região e ainda, remetidas a um tipo de taxonomia de estilo de liderança, faz-se necessários outros estudos que levem a um maior entendimento desse fenômeno. Para isso, o aumento do número de empresas pesquisadas, assim como a abertura em outras regiões e/ou a abordagem em outros modelos de liderança, analisando a aderência das dimensões da OE identificadas na literatura e as apresentadas nesse estudo são sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, ao encerrar esse estudo, nota-se a importância das MPE's no âmbito sócio econômico do Brasil, bem como a árdua tarefa de crescer ou se manter em um mercado altamente competitivo. É percebida ainda a importância dos gestores nesse processo, por meio de ações que combinem a forma de liderar e agir com as perspectivas e ações dos colaboradores, com o intuito de agregar valor aos negócios, ao ambiente e, como consequência, darem maior retorno à empresa.

REFERÊNCIAS

ARMOND, C.A. **A liderança como elemento do comportamento empreendedor: Um estudo exploratório**, Dissertação mestrado – Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.

BANGS, D.H. **The business planning guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 19ª Ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2008.

BARON, R.A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo uma visão do processo**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

BARROS, F.R.; MODENESI, R.L. **Pequenas e médias indústrias: Análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro. Ipea/Inpes, 1993.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application. 3 ed.** New York: The Free Press, 1990.

BAUER, T.N., & GREEN, S.G. The development of leader-member exchange: A longitudinal test. **Academy of Management Journal**, 39, 1538-1567, 1996.

BRADFORD, D.L., & COHEN, A.R. **Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations**. New York: John Wiley, 1984.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

BHIDÉ, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: Empreendedorismo e estratégia. **Harvard Business Review**. Trad. Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BIRD, B. Implementing entrepreneurial theory. **Exploration in entrepreneurial history** 3, p. 193-220, 1988.

BOUCHARD, V. Corporate entrepreneurship: Lessons from the field, blind spots and beyond. **European Entrepreneurial Learning**: Cahiers de Recherche d'E.M. LYON, nr. 2002/08.,2002.

BOURGEOIS, L. J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. **Academy of Management Journal**, 3, 548-573, 1985.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, p.1349-1364, 1983.

BURGELMAN, R.A. Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future. **New York: Free Press**, 2001.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F.. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**. UFRGS. Edição 18, n. 6, vol. 6, 2000.

CHEMMERS M.M.; FIEDLER F.E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

CHEN, M.J.; HAMBRICK, D. C.. Speed stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 32, p. 453-482, April 1985.

CHER, R. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo. Ed. Maltasse, 1990.

CHENEY, P.K.; DEVINNEY, T.; WIRIER, R.S. The impact of new product introductions on the market value of firms, **Journal of Business** 64(4): 573-610, 1991.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONGER, J. A., & KANUNGO, R. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, **CA: Sage Publications**, 1998.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. n. 10, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

COVIN, J. G; MILES, M.P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, January, 2006.

CRESWELL, J.W. **Quality inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Organization Studies**. v. 23, p.375-402, 1992.

DALGLISH, C.; EVANS, P. Entrepreneurship versus leadership. In: **International Council for Small Business**, Brisbane, 2000.

DEGEN, R.J.. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo:Pearson. Prentice Hall, 440p, 2009.

DESS, G.G., LUMPKIN, G.T. **Strategic management: Creating competitive advantage**, McGraw-Hill/ Irwin, 2003.

DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p.147-156, February, 2005.

DEUTSCHMAN, A. **The fabric of creativity**. Fast Company, 89, 54-62, 2004.

DORNELAS, J. C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DOWNS, G.W., & MOHR, L.B. **Conceptual issues in the study of innovation**. Administrative Science Quarterly, 21: 700-714,1976.

DRUCKER, P.F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **Management challenges for the 21st century** New York: Harperbusiness, 1999.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002

FIELDLER, F.E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**, tradução por Jamir Martins. São Paulo: Pioneira, 1981.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, pág. 6- 20,out/dez, 1999.

FORMAINI, R.L., The engine of capitalist process – Entrepreneurs in economic theory. **Economic & Financial Review Fourth Quarter**, p. 2-11, Dallas, 2001.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e escolhas cognitivas: Um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 2, n. 7, janeiro/fevereiro de 1998.

GINTER, P.M.,; DUNCAN, W. J. Macroenvironmental analysis for strategic management. **Long Range Planning**, 23, 91-100, 1990.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Gestão Org**,, v.3, n.2,mai/ago, 2005.

GREEN, P.G., BRUSH, C.G., & HART, M.M. The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 23, 103-122, 1999.

GULOWSEN, J. A measure of work-group autonomy. In L.E. Davis & J.C. Taylor (Eds.), **Design of Jobs** (pp. 374-390) (1st ed.). Harmondsworth: Penguin, 1972.

HAYTON, J. C. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. **Human Resource Management Journal**, 42(4): 375–391, 2003.

HITT, M. A.; NIXON, R.; HOSKISSON, R.; KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and crossfunctional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n.3, p. 145-168, 1999.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Avaliação de artigos de pesquisa em sistema de informação: proposta de um guia. In: Encontro da Associação Nacional da Pós-Graduação e pesquisa em Administração (EnANPAD), 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

HOUSE, R.J., & MITCHELL, T.R. Path-goal theory of leadership. **Contemporary Business**, 3 (Fall), 81-98, 1974.

KAYA, N. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. **International Journal of Human Resources Management**, 17(12): 2074-2090, 2006.

KIRKPATRICK, S.A. & LOCKE, E.A. "Leadership: do traits matter?" **Academy of Management Executive**, Vol.5, n.º 2, pp. 48-60, 1991.

KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

KIRZNER, J. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **The journal of Economic Literature**, 35:60-85, 1997.

KOMAKI, J. Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. **Journal of Applied Psychology**, 71, 270-278, 1986.

KOMAKI, J., DESSELLES, M. L., & BOWMAN, E. D. Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. **Journal of Applied Psychology**, 74, 522-529, 1989.

- KOTTER, J. P. Leading change. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1996.
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1985.
- KOUZES, J; POSNER, B. Sete lições para guiar a viagem para o futuro. In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 9.ed. São Paulo: Futura, 2001.
- KREISER, P.; MARINO, L.; WEAVER, M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 26, n. 4, p. 71-95, 2002.
- LEE, S.M.; PETERSON, S.J. Culture, Entrepreneurial orientation and global competitiveness. **Journal of world business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1998.
- LOWE, K.B., KROECK, K.G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, 7, 385-425, 1996.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review** , v. 21, n. 1, p. 135-173, 1996.
- LUMPKIN, G.T. Do new entrant firms have an entrepreneurial orientation? **Paper presented at the Academy of Management annual meeting**, San Diego, CA, 1998.

LUMPKIN, G.T. **Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective.** Entrepreneurship: Theory and Practice. FindArticles.com, 2007. Acessado em 19/09/2010.

http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6648/is_1_33/ai_n31342273/

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, 16, 429—451, 2001.

LUTHANS, F.; LOCKWOOD, D.L. Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 117-141). **New York: Pergamon Press**, 1984.

LYON, D.W., LUMPKIN, G.T., DESS, G.G. Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. **Journal of Management**, 26(5), 1055–1085, 2000.

MACMILLAN, I.C.; DAY, D.L. Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. **Journal of Business Venturing**, 2(1), 29–39, 1987.

MCCAULEY, C. D. Developmental experiences in managerial work (Tech. Rep. No. 26). Greensboro, **NC: Center For Creative Leadership**, 1986.

MARTENS, C. D.P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**, Tese Doutorado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILES, R.E; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 921-933, may 1978.

MILLER, D. FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and intreprenurial firms: two models of stratregic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n.1, p. 1-26, Jan./Mar. 1982.

MILLER, D.. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, july 1983.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. **New York: Harper & Row**, 1973.

MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional – A teoria e prática de inovar**. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTA, F. G.. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos**. Dissertação Mestrado. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos/USP, 2000.

NADLER, D. A., SHAW, R. B., WALTON, A. E., & Associates. Discontinuous change: Leading organizational transformation. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1995.

PERREN, L. Comparing entrepreneurship and leadership – a textual analysis. **The Council for Excellence in Management and Leadership**, 2000.

PETERS, T. J., & AUSTIN, N. A passion for excellence: The leadership difference. **New York: Random House**, 1985.

PINCHOT, G.. PELLMAN, R. **Intrapreneuring in action** – a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informações. In: **Encontro da Associação Nacional da Pós-Graduação e pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ªed. São Paulo, Pearson, Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.P. **Organizational Behavior: concepts, controversies, applications**. 7ª ed. London: Prentice-Hall International, 1996.

ROLLINSON, D., BROADFIELD, A. & EDWARDS, D. J. **Organizational behavior and analysis: an integrated approach**. London: Addison-Wesley, 1998

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n. 1, p. 47-68, 2003.

SALIM, C. S. **Administração Empreendedora: Teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

SANDBERG, B.. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, September 2002.

SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In : HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

SCHRIESHEIM, C. A., NEIDER, L. L., & SCANDURA, T. A. Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. **Academy of Management Journal**, 41, 298-318, 1998.

SEBRAE. **Mortalidade das empresas, 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**, 2008. Disponível em [http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosE Pesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom](http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom), acesso em 02 de agosto de 2011.

SEBRAE. Expectativas das MPE's paulistas para 2010. **Sondagem de opinião**. 2009.

SELLTIZ, C.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria, e Prática da Organização da Aprendizagem**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHAMIR, B., HOUSE, R. J., & ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory. **Organization Science**, 4, 1-17, 1993.

SHANE, S.; VENKATRAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, January 2000.

SCHUMPETER, J. *The theory of Economic Development*. Cambridge: **Harvard University Press**, 1934.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v.11, n. 5, p. 17-27, 1990.

TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L.; SASHKIN, M. The Entrepreneurial leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n. 4, p. 20-29, 2005.

TIMMONS, J; SPINELLI, S. **New Venture creation – entrepreneurship for the 21st century**. New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2004.

ULRICH, D; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VENKATARAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, august 1989.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, V. H., & YETTON, P. W. Leadership and decision making. **Pittsburgh: University of Pittsburgh Press**, 1973.

WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firms – longitudinal evidence. In: Reynolds, P.D. et al. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1998. Disponível em http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IX/IX_E/IX_E_text.htm. Acesso em: 10 Set., 2010.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, 20(1), 71–89, 2005.

YUKL, G., WALL, S., & LEPSINGER, R. Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 223-238). West Orange, NJ: **Leadership Library of America**, 1990.

YUKL, G. ***Leadership in organizations***. 4^a ed. London: Prentice-Hall International Edition, 1998.

YUKL, G. *Leadership in organizations* (5. ed.). Upper Saddle River, NJ: **Prentice Hall**, 2002.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and practice**, v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S.A. e DAS, S. Innovation Strategy and firm performance in manufacturing companies, **Production and Operations Management**. p. 15-37, 1993.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. Contextual influences of the corporate entrepreneurship - company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, p.43, 1973.

ANEXO A – ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

I. Inovação

- a. Em geral, os gestores são a favor de uma forte ênfase em P&D, tecnológica, liderança e inovação (Covin e Slevin, 1989);
- b. Nos últimos 2 anos, a empresa tem comercializado novas linhas de produtos e serviços (Covin e Slevin, 1989);
- c. Na empresa, a mudança de produtos ou serviços foi, principalmente, de natureza secundária (Covin e Slevin, 1989);
- d. Os gestores da empresa são a favor de experimentação e abordagens originais e não apenas imitando outros métodos (Lumpkin, 1998);
- e. A empresa prefere o seu design de novos processos e serviços do que a adaptação a outros já estabelecidos. (Lumpkin, 1998).

II. Propensão ao Risco

- a. Os gestores da empresa têm tendência para projetos de baixo risco (Covin e Slevin, 1989);
- b. Os gestores da empresa acreditam que é melhor explorar o ambiente gradualmente através do comportamento do mercado, com cautela. (Covin e Slevin, 1989);
- c. Quando confrontado com situações de tomada de decisão, a empresa normalmente adota uma medida cautelosa, "esperar, veja", para minimizar a chance de decisão custosa (Covin e Slevin, 1989);
- d. Os gestores da empresa preferem estudar um problema cuidadosamente antes de gastar dinheiro para uma possível resolução (Lumpkin, 1998).

III. Proatividade

- a. Ao lidar com a concorrência, a empresa normalmente responde as ações da concorrência, para em seguida, se posicionar de fato. (Covin e Slevin, 1989);
- b. Em se tratando de concorrência, é muito raro a empresa introduzir novos produtos/serviços/técnicas administrativas (Covin e Slevin, 1989);

- c. Ao lidar com a concorrência, a empresa geralmente evita confrontos competitivos, preferindo um "viva e deixe viver" (Covin e Slevin, 1989);
- d. Os gestores da empresa têm uma forte tendência de "siga o líder" em introdução de novos produtos/serviços (não quer estar à frente). (Lumpkin e Dess, 2001).

IV. Autonomia

- a. A empresa apóia os esforços dos indivíduos/equipe que trabalham de forma autônoma em relação que requerem auxílio.(Lumpkin, 2007);
- b. A empresa espera que indivíduos/equipes busquem oportunidades de negócios para justificar suas ações ao longo do desenvolvimento do processo. (Lumpkin, 2007);
- c. Os gestores acreditam que os indivíduos ou grupo de trabalho funcionam independente e fora da organização melhor que a hierarquia tradicional. (Lumpkin, 2007);
- d. Na empresa, dos indivíduos/equipe são esperados a prática de estratégias existentes e procedimento padrão, desencorajados a pensar "fora da caixa". (Lumpkin, 2007);
- e. Os gestores acreditam que os indivíduos ou equipe são mais eficazes se seus objetivos e metas forem definidos pelo supervisor. (Lumpkin, 2007);
- f. Na empresa, os indivíduos/empresa buscam oportunidades de negócio por conta própria, sem ter que obter aprovação do supervisor. (Lumpkin, 2007).

V. Agressividade competitiva

- a. A empresa é intensamente agressiva competitiva para tirar negócio da concorrência (Lumpkin e Dess, 2001);
- b. Corta preços para aumentar participação no mercado (Venkataraman, 1989);
- c. Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade (Venkataraman, 1989).

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O Anexo I apresenta o roteiro de entrevista devidamente separado por temas de abordagem, conforme descrito abaixo:

1. Origem do negócio: para interpretação do surgimento da idéia e percepção de negócio do gestor;
2. Estilo do gestor: para interpretação das crenças e convicções;
3. Empreendedorismo: para interpretar o conhecimento do gestor sobre o assunto;
4. Orientação empreendedora (OE): para interpretar se o gestor possui alguma(s) das dimensões da OE;
5. Taxonomia do comportamento do líder: para interpretar a forma de agir perante aos negócios e aos colaboradores; e
6. Futuro: para interpretar a visão de futuro do gestor e considerações finais acerca das expectativas de negócio.

PERGUNTAS DE PESQUISA

- 1) Como surgiu a idéia da sua empresa?
- 2) Você já tinha essa idéia ou alguém influenciou?
- 3) Ao iniciar o negócio, tinha clareza dos objetivos de onde queria chegar?
- 4) Quais os fatores que mais contribuíram para que o seu negócio se concretizasse?

Estilo

- 1) Quais foram ou quais são os maiores desafios que enfrenta(ou)?
- 2) Quais são as características que uma pessoa deve ter para dirigir um negócio como o seu?
- 3) Quais são os maiores obstáculos que você enfrenta no dia-dia?
- 4) Como você lida com situações inesperadas?
- 5) Como você lida com as perdas de seu negócio?
- 6) Como você vê a questão do retorno sobre seus investimentos?

Empreendedorismo

- 7) O termo empreendedorismo é familiar para você? Como você explicaria empreendedorismo?
- 8) Conhecendo as atividades desenvolvidas pela sua empresa, fale um pouco do que ela considera como uma ação empreendedora.
- 9) Se possível, cite exemplos de ações empreendedoras desenvolvidas pela empresa.
- 10) No âmbito da MPE, o empreendedorismo e as ações empreendedoras contribuem de que forma no desenvolvimento da empresa?

Orientação Empreendedora

Inovação

- 11) Como surgem as inovações dentro da empresa?
- 12) Relate como a empresa desenvolve seus negócios e ações.
- 13) Como é o desenvolvimento de novos negócios e ações pela empresa?
- 14) A empresa apóia novas idéias desenvolvidas pelos colaboradores? Cite exemplos.
- 15) Como é a sua participação nos processos inovadores? E o comportamento dos colaboradores em geral?

Propensão ao Risco

- 16) Você considera a mudança um risco?
- 17) Que tipo de projeto é mais comum na empresa? Podem ser considerados de que nível de risco (conservador, moderado ou agressivo)?
- 18) E em projeto não são tão comuns, porque não são tão utilizados na empresa? Poderia dar um exemplo?
- 19) Como é a sua tomada de decisão quando a situação está relacionada com dinheiro?

20) Em relação às demais situações, quando não envolve dinheiro, como é a tomada de decisão?

20) Como você relacionaria o risco ao seu ramo de negócio (conservador, moderado ou agressivo).

21) Quando a empresa introduz algo novo ou retira algo existente do mercado, o que acontece? Como isso ocorre na empresa?

Proatividade

22) Como você analisa o mercado e as ações da concorrência?

23) Qual é a sua postura frente aos concorrentes?

24) Como funciona o seu sistema de controle?

25) E como funciona o seu processo de tomada de decisão?

26) O seu processo de gestão é mais centralizado ou mais descentralizado? Poderia dar um exemplo?

27) Quais são suas ações com a entrada de algo novo da concorrência?

Autonomia

28) Em sua opinião, como a autonomia é interpretada pelos colaboradores?

29) Como você estimula os colaboradores a agir?

30) Como você monitora as atividades autônomas?

Agressividade competitiva

31) Quando a empresa deseja ou necessita aumentar parcela de mercado, como você conduz? Cite exemplos.

32) Como pode ser definida a agressividade competitiva de uma empresa?

33) Que ações a empresa busca para evitar crescimento dos concorrentes?

Taxonomia

Tarefa

34) Como é feito o seu planejamento de negócios? É feito de forma formal (escrita) ou informal?

- 35) Como você define os papéis dos colaboradores para desenvolvimento das atividades?
- 36) Como você monitora as atividades dos colaboradores?

Relacionamento

- 37) Fale do seu relacionamento com os colaboradores. E o seu grau de confiança para com eles?
- 38) Como você reconhece as realizações e contribuições dos colaboradores?
- 39) Você tem preferência por colaboradores com experiência ou prefere contratar e desenvolver internamente? Como você colabora com o desenvolvimento de ambos os casos?
- 40) Como é sua tomada de decisão? Consulta a equipe?

Mudança

- 41) Como você monitora o mercado?
- 42) Como identifica que as ações de mercado podem representar uma ameaça para sua empresa?
- 43) Como identifica a necessidade de mudança da sua forma de operar?

Futuro

- 44) Qual a contribuição da sua empresa para a sociedade?
- 45) O que espera para o futuro da sua empresa?
- 46) Que legado espera deixar?

Dados de identificação do entrevistado

Nome:

Empresa representada:

Local:

Tempo de experiência:

Tempo de casa:

Grau de instrução:

Cargo:

Organograma:

N. de funcionários:

Níveis hierárquicos:

Ramo de atividade:

Faturamento: