

**PERFIL EMPREENDEDOR E SUCESSO NA PEQUENA EMPRESA:  
COMO O EMPREENDEDORISMO PODE AJUDAR O ENGENHEIRO A GERENCIAR SEU  
PRÓPRIO NEGÓCIO**

**RICARDO C. O. RAMOS** - rramos@fatectq.com.br

**GILBERTO K. MORIYAMA** - gkmoriyama@sc.usp.br

**EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO** - edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos - Engenharia de Produção  
Campus USP de São Carlos - SP

***Resumo.** O objetivo do artigo é apresentar duas pesquisas empíricas realizadas sobre perfil empreendedor e sucesso na pequena empresa. As mudanças dos anos noventa com relação ao chamado fim do emprego estão levando muitos profissionais a abrirem seu próprio negócio. Universitários de vários cursos já se preparam para trabalhar por conta própria. Os estudantes de engenharia precisam se preparar para essa nova realidade. Habilidades técnica, gerencial e de negócio são essenciais ao sucesso. No entanto, é importante não cair nos “chavões” vazios dos modismos administrativos, entre os quais o empreendedorismo está se tornando um deles.*

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Pequena empresa, Perfil empreendedor

## **1. INTRODUÇÃO**

A década de 90 foi uma época de revalorização da pequena empresa pois até início dos anos 80 falava-se em seu desaparecimento. A principal razão dessa mudança radical com relação à pequena empresa está no próprio desenvolvimento da industrialização neste século, particularmente no que diz respeito ao surgimento da produção e o consumo em massa.

As megaorganizações transnacionais comandaram as transformações dos últimos 150 anos, mudando não só o ambiente de trabalho como o estilo e o sentido da vida. Grandes avanços foram alcançados na medicina, nos transportes, nas comunicações, no entretenimento, no trabalho e muitas outras áreas. O entusiasmo era tão elevado que o mundo foi dominado pelo “o grande é melhor”. No Brasil do governo militar não foi diferente com a usina de Itaipu, a Transamazônica, a ponte Rio-Niterói entre outros. Em contrapartida novos e graves problemas surgiram como a poluição, a escassez de água potável, o desemprego, a miséria na riqueza ou a chamada exclusão social.

A população de grande parte da Terra depende do funcionamento dessas grandes empresas, inclusive porque elas monopolizam a produção. No entanto, as grandes empresas já não

são capazes de gerar emprego como no passado. Com a revolução causada pela tecnologia da informação e a abertura dos mercados provocada pelo fim do mundo bipolar dos blocos liderados pelos Estados Unidos e União Soviética, as condições da concorrência ficaram super acirradas.

Nova fase de fusões obrigou os dinossauros dos anos setentas a se reestruturarem desverticalizando e horizontalizando, terceirizando e reduzindo suas plantas industriais, trocando níveis hierárquicos por microcomputadores. O grande já não dá meio de vida para boa parte da população. Foi assim que a pequena empresa ressurgiu nos anos noventa com um forte papel social, se não de dar bons empregos, ao menos de paliativo, ou para quem está desempregado, de dar um sopro de vida.

Desemprego não está apenas no meio operário, muitos gerentes e executivos acabaram tornando-se empreendedores pela força das transformações ocorridas nos empregos. Hoje muitos universitários já pensam em trabalhar por conta própria. Essa é uma realidade que os estudantes de engenharia deveriam refletir muito seriamente.

## **2. FATORES DE SUCESSO E DE INSUCESSO NA PEQUENA EMPRESA**

A primeira pesquisa, realizada por Gilberto Kaname Moriyama, sob a orientação de Edmundo Escrivão Filho, como atividade de Iniciação Científica da Área de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos-USP, teve por objetivo “identificar os fatores negligenciados pelo empreendedor e impeditivos do sucesso das pequenas empresas”. A pesquisa foi financiada pela FAPESP.

Para o trabalho de campo foram selecionadas três empresas de sucesso, reconhecidas pela comunidade empresarial de São Carlos, e três empresas de insucesso, que encerraram suas atividades. Os dados foram coletados por meio da aplicação do questionário de fatores de sucesso e do questionário de fatores de insucesso a todos os diretores das seis empresas.

O questionário dos fatores de sucesso foi montado a partir da seguinte bibliografia: RESNIK (1991), MORRIS(1991), CHER(1991) e SEBRAE(1997). Os respondentes assinalavam uma nota de zero a dez para cada fator apresentado no questionário. A análise dos questionários de fatores de sucesso preenchidos pelos diretores permitiu a construção de uma tabela com três colunas: os fatores de sucesso segundo a literatura pesquisada; as médias das notas atribuídas pelos diretores das empresas de sucesso; e as médias das notas dadas pelos diretores das empresas de insucesso. Para a segunda coluna foram calculados a média e o desvio-padrão, classificando-se os fatores nas seguintes categorias: a) fatores fortes, aqueles com valores acima da média mais desvio-padrão; b) fatores fracos, aqueles com valores abaixo da média menos o desvio-padrão; c) fatores moderados, aqueles com valores intermediários. Procedimento idêntico foi realizado para a coluna três. O resultado, apenas para os fatores fortes, é apresentado na Tabela 1.

A primeira observação é que os empresários de sucesso se concentraram em nove fatores enquanto os empresários de insucesso espalharam suas atenções por dezenove fatores. Sete dos fatores fortes considerados pelos empresários de sucesso estão nas respostas dos empresários de insucesso: ter habilidades administrativas, atenção ao cliente, conhecer o desempenho da empresa, das finanças, dos custos, da qualidade e observar a legislação. No entanto, dois fatores “esquecidos” são fatais ao sucesso pois se referem ao negócio: conhecer o mercado e os clientes.

Tabela 1: fatores de sucesso

<b>Temas Administrativos</b>	<b>Fatores de Sucesso</b>	<b>Fortes, segundo empresários de sucesso</b>	<b>Fortes, segundo empresários de insucesso</b>
1. Habilidades do empresário	1.1- Ter habilidades administrativas 1.2- Ter persistência no negócio 1.3- Aproveitar oportunidades 1.4- Assumir riscos 1.5- Ter criatividade	X	X X X
2. Filosofia da empresa	2.1- Manter custos baixos 2.2- Estabelecer missão 2.3- Dar atenção ao cliente 2.4- Planejar imagem institucional	X	X
3. Conhecer o negócio	3.1- Conhecer o mercado 3.2- Conhecer os clientes 3.3- Conhecer as tendências do negócio 3.4- Conhecer os concorrentes	X X	
4. Planejar	4.1- Fazer Planejamento 4.2- Administrar o crescimento		X
5. Organizar a empresa	5.1- Conhecer o desempenho empresa 5.2- Delegar as tarefas 5.3- Organizar a empresa	X	X X X
6. Marketing	6.1- Fazer previsão de vendas 6.2- Fazer propagandas 6.3- Descobrir clientes		X
7. Finanças	7.1- Estabelecer controle financeiro 7.2- Fazer cobrança 7.3- Estudar o empréstimo de dinheiro 7.4- Controlar contas 7.5- Conhecer os custos	X    X	X   X X
8. Recursos Humanos	8.1- Administrar bem os funcionários 8.2- Fazer recrutamento e seleção 8.3- Fazer treinamento		X
9. Produção	9.1- Implantar controle de produção 9.2- Controlar compras 9.3- Controlar estoques 9.4- Controlar qualidade 9.5- Fazer manutenção dos equipamentos	X	X X X
10. Informática	10.1- Estudar benefícios da informática 10.2- Adquirir equipamentos adequados		X
11. Instalações	11.1- Estudar localização 11.2- Calcular gastos com instalações		
12. Outros	12.1- Preparar sucessão 12.2- Observar legislação 12.3- Contatar ajuda externa 12.4- Fazer seguros contra acidentes	X	X  X

Fonte: MORIYAMA, 2000, p.118

Em suma, os empresários de insucesso demonstraram uma excessiva preocupação com as habilidades do empresário, com o organizar a empresa e com a produção, enquanto os empresários de sucesso destacaram-se pela ênfase nos negócios. A coincidência ficou por conta da preocupação com as finanças.

O questionário dos fatores de insucesso fundamentou-se na seguinte bibliografia: LONGENECKER et al. (1998), RATTNER et al. (1985), CHER (1991) e SEBRAE (1997). A Tabela 2, sobre os fatores de insucesso, foi construída da mesma maneira da Tabela 1, conforme descrição anterior.

Tabela 2 : fatores de insucesso

<b>Temas Administrativos</b>	<b>Fatores de Insucesso</b>	<b>Fortes, segundo empresários de sucesso</b>	<b>Fortes, segundo empresários de insucesso</b>
1. Habilidade do empresário	1.2- Baixa qualidade da gerência 1.2- Inexperiência no ramo	X X	X
2. Recursos humanos	2.1- Pessoal desqualificado 2.2- Falta de conhecimento de RH 2.3- Falta de treinamento	X	
3. Gestão	3.1- Negligência gestão da produção 3.2- Fracas perspectiva crescimento 3.3- Elevadas despesas operacionais 3.4- Descaso com burocracias legais 3.5- Falta de fluxo de informação		X
4. Engenharia	4.1- Falta de tecnologia 4.2- Mau uso de equipamento 4.3- Localização inadequada	X	
5. Marketing	5.1- Vendas inadequadas 5.2- Falta de técnicas de marketing		
6. Finanças	6.1- Lucros insuficientes 6.2- Capital insuficiente 6.3- Falta de conhecimento Contábil 6.4- Falta de créditos		X
7. Ambiente externo	7.1- Falta de incentivo do governo 7.2- Falta de clientes 7.3- Recessão econômica		
8. Negócio	8.1- Concorrência acirrada 8.2- Causas estratégicas		
9- Outros	9.1- Falta de orientação técnica 9.2- Fraude ou acidente 9.3- Maus pagadores		

Fonte: MORIYAMA, 2000, p.120

Com relação aos fatores de insucesso, ambos os grupos de empresários afirmaram que a baixa qualidade da gerência é um fator determinante no insucesso da empresa. Os empresários de insucesso citaram as elevadas despesas operacionais e os lucros insuficientes como fatores fortes, enquanto que para os empresários de sucesso fatores fortes são a inexperiência no ramo, a desqualificação do pessoal e a falta de tecnologia. Em suma, falta de dinheiro para uns e conhecimento agregado (ao empresário, aos colaboradores e ao processo de produção) para os outros.

### 3. PERFIL DO PEQUENO EMPREENDEDOR

A segunda pesquisa, realizada por Ricardo Corrêa de Oliveira Ramos, sob a orientação de Edmundo Escrivão Filho, como atividade do Mestrado em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos-USP, teve por objetivo “comparar as características do perfil empreendedor estabelecidas na literatura administrativa com as características do empreendedor bem-sucedido na pequena empresa”. A pesquisa foi parcialmente financiada pela FATEC-Taquaritinga.

Para o trabalho de campo foram selecionadas três empresas de sucesso, reconhecidas pela comunidade empresarial da região de Taquaritinga-SP. Os dados foram coletados por meio da entrevista, da observação e de questionário. Foram entrevistados os três empreendedores e algumas pessoas de suas relações como funcionários, clientes, fornecedores e amigos. Para cada empresa, trinta pessoas desse grupo diversificado responderam o questionário, totalizando, portanto, noventa questionários tabulados.

O questionário foi construído com base na seguinte bibliografia: OLÍVIO e MELLO (1998), LONGEN (1997), GERBER (1996), SENAC (1994) e SEBRAE (1998). As características do perfil empreendedor citadas pelos autores levaram à construção de cinco variáveis de pesquisa, as quais, por vez, foram desdobradas em quatorze fatores, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Variáveis e fatores do perfil empreendedor

VARIÁVEIS		FATORES
1- NECESSIDADES PESSOAIS		1-Atualização; 2-Buscar novos desafios; 3-Pioneirismo.
HABILIDADES E CONHECIMENTOS	2- Negócios	4-Perseverança; 5-Sensibilidade empresarial; 6-Visão ampliada do negócio;
	3- Gerenciais	7-Autodisciplina; 8-Bom senso; 9- Capacidade de Adaptação;
	4- Técnicos	10-Identificação com o Trabalho; 11-Talento.
5- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		12-Administração participativa; 13- Integridade; 14- Liderança.

Fonte: RAMOS,2000, p97

O questionário registrava uma breve descrição de cada fator e pedia ao respondente para assinalar se sempre, muitas vezes, poucas vezes ou nunca correspondia ao comportamento do empreendedor. A análise dos questionários, por meio de uma estatística básica, levou à Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – A influência das variáveis para os três empreendedores

Ordem de importância	EMPREENDEDORES		
	A	B	C
1º	var. 5	var. 4	var.4
2º	var. 4	var. 5	var.2
3º	var. 3	var. 2	var.5
4º	var. 2	var. 3	var.1
5º	var. 1	var. 1	var.3

Fonte: RAMOS,2000

Observando a tabela 4, nota-se que o empreendedor A valoriza a habilidade interpessoal e a habilidade técnica. O empreendedor B registra uma situação de transição entre os empreendedores A e C. Por sua vez, o empreendedor C enfatiza, em ordem decrescente, a habilidade técnica e a habilidade de negócios. Em suma, pode-se desenhar a seguinte seqüência: o empreendedor A é voltado para as pessoas e para a técnica; o empreendedor C é voltado para a técnica e para o negócio.

Não existe consenso para a caracterização de empreendedor, algumas vezes associado àquele que faz “coisas novas” e outras vezes como todo aquele ‘herói’ que tem a força para abrir um negócio; com base em Drucker (1987), o primeiro pode ser denominado empreendedor-inovador e o segundo empreendedor-empresário.

Nestes termos, o empreendedor A da pesquisa está para um perfil de empresário, entendendo como aquele que tem a força de abrir um negócio mas seu “conhecimento é voltado para a organização de recursos” (FILLION,1999). O empreendedor C está para um perfil de inovador, entendendo como aquele que tem seu “conhecimento voltado para a definição de contextos” (FILLION,1999); este último, melhor caracterizado pelos fatores da pesquisa referentes à visão ampliada do negócio e à sensibilidade empresarial.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalho por conta própria, abrir seu próprio negócio, trabalhar em pequenas empresas são situações presentes para um número cada vez maior de engenheiros

As pesquisas aqui apresentadas têm limites sérios de validação, no entanto, os propósitos para empreendê-las foi de questionar a “verdade” de chavões estabelecidos na literatura administrativa, onde empreendedorismo está se tornando um deles. Assim sendo, ambas as pesquisas cumpriram seus objetivos.

Os empresários de sucesso, de acordo com a primeira pesquisa, concentram suas atenções em poucos e relevantes fatores do empreendimento. Enquanto os empresários de insucesso verbalizam a falta de dinheiro, os de sucesso valorizam os seus próprios conhecimentos sobre o negócio, o conhecimento de seus colaboradores e os conhecimentos embutidos nas tecnologias.

O perfil empreendedor de sucesso não é monolítico, como mostra a segunda pesquisa, existindo um perfil inovador voltado para a técnica como alavanca do negócio e um perfil gerencial apoiado nos colaboradores e naquilo que sabemos fazer bem.

Em síntese, a formação técnica do engenheiro é um passo importante para o seu futuro trabalho, como empregado ou por conta própria; porém saber lidar com pessoas, gerenciar as funções empresariais e ter visão do desenvolvimento do negócio são essenciais ao sucesso daqueles que irão empreender.

## REFERÊNCIAS

- CHER R. (1991). *A Gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese.
- DEGEN, R. J. (1989). *O empreendedor fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P.F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo, Pioneira.
- FILL ION, L.J. (1999). *Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares*. HEC, The University of Montreal Business School.
- GERBER, M.E. (1996). *O mito do empreendedor revisado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido*. São Paulo: Saraiva.
- LONGEN, T. M. (1997). *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor*. Florianópolis. 117p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Novos Empreendedores, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. (1998). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books.
- MORRIS, M.J. (1991). *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: Makron Books.
- MORIYAMA, G.K. (2000). *Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio*. Relatório de Iniciação Científica (Financiamento FAPESP). São Carlos: Engenharia de Produção-EESC-USP.
- OLÍVIO, S.; MELLO.A. (1998). *O perfil de um empreendedor*. São Paulo, Associação Brasileira de Desenvolvimento do Empreendedorismo.

- RAMOS, R.C.O. *Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa*. Dissertação de Mestrado. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos-USP, Engenharia de Produção.
- RATTNER, H.; DURAND, J.C.G.; VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R.; VENOSA, R.; THORSTENSEN, V.H. (1985). *Pequena empresa: Vol. 1*. São Paulo: Brasiliense.
- RESNIK, P.(1991). *A Bíblia da pequena empresa*. São Paulo: Makron Books.
- SEBRAE (1997). *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas*. PESQUISA piloto realizada em Minas Gerais. <http://www.sebraesp.com.br> (08 Jun).
- SEBRAE (1998). *Jovens empreendedores*. São Paulo: SEBRAE. (APOSTILA).
- SENAC. (1994). *Característica de um empreendedor*. São Paulo, Folha de S. Paulo. 15 mar. p.25.