



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

A ATIVIDADE EMPREENDEDORA SEGUNDO O MODELO DE L. J. FILION-  
A aplicação em micro e pequenas empresas

Aluna: DÉBORA RENATA CAMPOS DE ALMEIDA

Belo Horizonte  
2010



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

## A ATIVIDADE EMPREENDEDORA SEGUNDO O MODELO DE L. J. FILION-

A aplicação em micro e pequenas empresas

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica - Área de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Aluna: Débora Renata Campos de Almeida  
Orientador: Mauro Calixta Tavares

Avaliação/conceito atribuído ao  
trabalho \_\_\_\_\_

A Deus que me permitiu iniciar e concluir este curso em meio a tantas tribulações.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Mauro Calixta Tavares, que aceitou orientar este trabalho. Obrigada por sua objetividade, paciência e perspicácia.

Aos Professores que me instigaram no decorrer das minhas atividades acadêmicas, fazendo com que eu busque cada vez mais aprimorar meus conhecimentos.

Aos colegas que me ensinaram, principalmente a Conceição, que me ajudou muito neste trabalho.

A Izabela, minha irmã, por ser meu alicerce em todos os momentos.

Aos meus pais, Renato e Celma e irmão, Renato Junior por todo apoio.

A Dany e ao Davidson pela amizade e acaloradas discussões.

Aos amigos e tias que torceram e torcem por mim.

## **RESUMO**

Este trabalho foi realizado com o objetivo de pesquisar as características de empreendedores segundo o Modelo de Atividade Empreendedora desenvolvido pelo Prof. Louis Jacques Filion e aqui foi detalhado conforme os elementos que o caracterizam.

Foram analisados conceitos de empreendedor e empreendedorismo conforme diversos autores e verificou-se a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento da economia, gerando emprego e renda para grande parte da população economicamente ativa.

Para avaliar o modelo foram realizadas entrevistas com cinco empreendedores considerados de sucesso e que se estabeleceram em setores de negócio diferentes, porém, todos em pequenas empresas. Eles foram submetidos a uma entrevista que se baseou em um questionário com as questões definidas no modelo de Filion.

Como conclusão, pode se dizer que os casos estudados apresentaram uma boa reaplicação do modelo, especialmente para empreendedores que iniciaram seu negócio já com alguma experiência profissional.

Palavras-chave: empreendedor, empreendedorismo, micro e pequenas empresas, modelo de atividade empreendedora

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b><i>1.1 Apresentação do Tema.....</i></b>	<b>7</b>
<b><i>1.2 Problemática e Justificativa .....</i></b>	<b>8</b>
<b><i>1.3 Objetivo Geral.....</i></b>	<b>9</b>
<b><i>1.4 Objetivos Específicos .....</i></b>	<b>9</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
<b><i>3.1 Apresentação do Modelo de Atividade Empreendedora.....</i></b>	<b>11</b>
<b><i>3.2 Processo Visionário .....</i></b>	<b>13</b>
<b><i>3.3 O Empreendedor e o Empreendimento.....</i></b>	<b>14</b>
<b><i>3.4 Definições de Empreendedor.....</i></b>	<b>15</b>
<b><i>3.5 Micro e Pequenas Empresas .....</i></b>	<b>16</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E DAS EMPRESAS.....</b>	<b>17</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS ABORDANDO A ADEQUAÇÃO AO MODELO DE FILION.....</b>	<b>22</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>30</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema

Em reportagem especial sobre micro e pequenas empresas, o jornal “O Tempo” de Belo Horizonte publicado no dia 05/02/2010 apresentou dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), órgão do Ministério do Trabalho e Emprego em que analisava que estas empresas foram as grandes responsáveis pela geração de empregos no Estado de Minas Gerais em 2009. Enquanto as médias e grandes empresas registraram um saldo negativo de 11.262 postos de trabalho. (MOREIRA, 2010, p.13)

Ainda de acordo com a reportagem, em 2008, as MPEs foram responsáveis por 55% da mão de obra empregada no Estado, 42% dos salários pagos e 1% do valor exportado, apesar de constituírem a metade das empresas exportadoras.

O jornal afirma ainda que no País o resultado também foi semelhante. As micro e pequenas empresas encerraram 2009 com 1,023 milhão de novas vagas, enquanto as médias e grandes empresas chegaram ao fim do ano com 28.279 postos a menos.

Sendo assim, é evidente a importância destas empresas para o cenário econômico, o que tem contribuído para o aumento do desenvolvimento brasileiro, uma vez que elas também são responsáveis pela inserção das atividades diversificadas que o país necessita.

No entanto, fala-se muito das dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de existência das empresas, sendo que muitas delas fecham suas portas antes dos 3 anos de vida. De acordo com os estudos realizados pelo SEBRAE no apoio a criação e gestão destas empresas, isto ocorre principalmente por fatores como má administração, desconhecimento do setor, ausência de perfil empreendedor, dentre outros.

Devido ao crescente interesse pelo empreendedorismo no Brasil, o estudo do assunto tem se tornado maior e mais qualificado, fazendo com que para auxiliar seus clientes e alunos, muitos professores universitários buscam aprender mais sobre o assunto e pequenos negócios.

Quando o empreendedorismo começou a se desenvolver como disciplina, a maioria dos interessados vinha de outras disciplinas e o estudo do empreendedorismo não era seu principal campo de atividade.

Sabemos que o assunto é bastante complexo e se divide em diversas linhas de pensamento, sendo que a própria definição de empreendedor gera controvérsias, como será analisado mais adiante.

Serão analisadas também, as características de empreendedores de micro e pequenas empresas quanto à forma de gestão e liderança, além do (s) motivo (s) que os levaram a empreender obtendo assim,

Para obter estas informações, nos basearemos no Modelo de Atividade Empreendedora desenvolvido pelo Prof. Louis Jacques Filion.

O Modelo foi desenvolvido em 1988 e consiste em uma pesquisa exploratória, realizada em mais de 70 pequenas e médias empresas de 12 países (inclusive 2 do Brasil) e objetivava o desenvolvimento de um modelo estratégico para descrever a atividade do empreendedor, criado a partir de ações vivenciadas na prática por dirigentes de pequenas empresas, comprovadamente bem sucedidas. (OLIVEIRA, 1996, p.15).

## **1.2 Problemática e Justificativa**

O presente trabalho visa a analisar micro e pequenas empresas devido ao crescente número de abertura destas no país, o que as tornam muito importantes, pois geram vários postos de trabalho. Ele propicia uma análise do perfil dos empreendedores entrevistados utilizando o Modelo de Filion.

A opção de utilizar o Modelo de Atividade Empreendedora de Filion se deu por levar em consideração atributos do negócio e do empreendedor considerados importantes para o sucesso da empresa, como: o histórico familiar, a energia e determinação investidas no desenvolvimento do negócio, a capacidade de liderança e a forma com que é conduzida, o conhecimento do setor do negócio em que está inserido, a influência do seu sistema de relações e a visão do negócio em geral.

Dessa forma, o estudo analisa as características que contribuíram para o sucesso dos empreendedores pesquisados, podendo também justificar que as pessoas em sua maioria não nascem empreendedoras, podendo capacitar-se e tornar-se empreendedor de sucesso, bastando para isto, ter paixão e prazer em conquistar os objetivos que almejam.

Portanto, a questão de pesquisa proposta para este projeto é: Os empreendedores se ajustam ao Modelo de Atividade Empreendedora de Filion?

Isto será analisado de acordo com a forma de criação e gestão da empresa, considerando o perfil do empreendedor.

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é avaliar se os empreendedores escolhidos se ajustam ou não ao modelo de Fillion, analisando a forma de criação e gestão da empresa, entre outros fatores, considerando o perfil do empreendedor. Os itens avaliados serão o histórico familiar, energia e determinação, liderança, conhecimento do setor de negócios, sistema de relações e visão.

Cabe ressaltar que serão analisadas empresas de segmentos diferentes, porém de pequeno porte, diferente da pesquisa original.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Avaliar se a opção pelo empreendedorismo é decorrente da existência de um empreendedor na família ou no círculo de amizades.

Analisar se os empreendedores investem esforço e dedicação satisfatórios no desenvolvimento da empresa.

Avaliar as características de liderança dos empreendedores e como os estilos impactam na definição de objetivos e na realização destes.

Verificar a necessidade de se conhecer o setor de atuação como um todo, preço, evolução do mercado, tendências, dentre outros para obter sucesso.

Analisar a importância de criar uma rede social para auxiliar no desenvolvimento da empresa e na definição de estratégias.

Analisar a visão do empreendedor quanto ao seu posicionamento de mercado e as atividades a serem desenvolvidas para alcançá-lo.

## 2 METODOLOGIA

Classificando-se o tipo de pesquisa utilizada no trabalho, foi a descritiva, pois, “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 1988, p.46)

A técnica de pesquisa escolhida para este trabalho é o estudo de caso.

Segundo Bertucci (2008, p.53), estudos de caso são de natureza eminentemente qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consultas a fontes primárias e/ou secundárias, de entrevistas e da própria observação do fenômeno.

Para Yin (2005 p.20) “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Os dados foram coletados, no período de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, através de entrevistas com 5 empreendedores de micro e pequenas empresas. Para Bertucci (2008, p. 63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”.

As entrevistas individuais tiveram como suporte um questionário, sem, no entanto limitar as respostas do entrevistado. O que de acordo com Bertucci (2008, p.63) são as pesquisas “semi-estruturadas, quando é desenvolvido um roteiro de entrevistas básico. Entretanto o pesquisador tem flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista”.

Segundo Yin (2005, p. 116), as entrevistas se caracterizam como umas das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. “Pode-se ficar surpreso com essa observação, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método do levantamento de dados.”

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Apresentação do Modelo de Atividade Empreendedora

O modelo desenvolvido por Filion<sup>1</sup> se baseia, sobretudo, na emergência, articulação e posteriormente na realização de uma “visão”. (OLIVEIRA, 1996, p. 63)

Filion (1991) define visão como sendo uma imagem projetada no futuro, do espaço que se pretende ocupar no mercado, com eventuais produtos ou serviços, bem como o tipo de organização necessária a esta realização.

De acordo com CIMADON, J. E.; RUPPENTHAL, J. E. e MANFRÓI, A. S. (2007), visão refere-se a onde o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É, também, uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Os autores observam, que empreendedores de sucesso são hábeis criadores e realizadores de visões e que se ajustam, modificam e manejam, desenvolvendo um sistema favorável à realização de seus sonhos.

De acordo com Filion (1991), algumas condições devem ser satisfeitas para que haja o desenvolvimento de uma visão. São elas: canalizar as energias numa direção particular; Concentrar-se num determinado campo de atividade e num determinado lugar; Adquirir experiência e conhecimento no assunto; Desenvolver, metodicamente, o pensamento vertical e o pensamento no campo de atividade em questão; Capacidade de pensar e fazer escolhas; Aptidão e desejo de se comunicar; Inabalável determinação de realizar e concluir algo.

Para Dolabela (2003), “sonhar e buscar a realização de seu sonho”, são partes fundamentais do conceito do empreendedor. Porém, o autor condiciona o sonho empreendedor a elementos estruturantes: “adequar-se a características, preferências, hábitos e habilidades do sonhador; isto é, ser congruente com o sistema de valores e a forma de ser de quem sonha” e “ser factível ou seja, não depender de atores,

---

<sup>1</sup> Professor Louis Jacques Filion é titular e diretor da Cátedra de Empreendedorismo Rogers-J.-A. Bombardier, da HEC Montréal, que é a escola de negócios da Universidade de Montréal, Canadá. Ph.D. em Sistemas e Empreendedorismo pela Universidade de Lancaster, Inglaterra, Prof. Filion possui larga experiência em empreendedorismo e gestão. Atuou como consultor da Ernst & Young e, desde 1981, é professor e pesquisador de empreendedorismo. Em 2004, recebeu a mais alta distinção do CCSBE (Council for Small Business & Entrepreneurship), o "Lifetime Achievement Award", pelo conjunto de suas contribuições ao Empreendedorismo. Em 2005, o ICSB (International Council for Small Business) atribuiu-lhe também o seu maior reconhecimento, o Wilford White Fellow, por suas contribuições ao avanço do empreendedorismo no mundo. Em 2006, ele recebeu da AIREPME (Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME) o prêmio Julien-Marchesnay, pelo conjunto de sua obra em empreendedorismo.

condições ou fatores concretamente inacessíveis ao sujeito sonhador”. Tais afirmações ratificam e complementam a Teoria Visionária de Filion. (CIMADON, J.E.; RUPPENTHAL, J.E.; e MANFRÓI, A.S., 2007, p.2).

Filion (1991) dividiu as visões em três categorias:

- Visões emergentes: ter um produto/ serviço bem definido e saber qual o mercado que ele irá atingir. Visões emergentes levam a novas relações (nos níveis secundário e terciário) que, por sua vez, contribuem para aprimorar a visão emergente inicial (o produto). Novas relações são estabelecidas em função do novo produto, e assim por diante, até que seja atingida a visão central.
- Visão Central: Pode ser fruto de uma ou várias visões emergentes e comporta dois elementos: o externo e o interno.
  - A visão central externa: Diz respeito ao lugar que o empreendedor quer que seus produtos/ serviços ocupem no mercado.
  - A visão central interna: Diz respeito ao tipo de organização necessária à realização desse objetivo.
- Visões complementares: Atividades, que em geral surgem ao redor dos componentes interno e externo da visão central. Quase sempre relacionadas às tarefas de gerência, que em primeiro momento costumam ser executadas pelo empreendedor e de acordo com o nível de conhecimento da área do negócio e do mercado ele poderá definir mais claramente as visões complementares necessárias.

De acordo com Filion (1993), as três categorias de visões reagem entre si de forma intensa e constante, ele afirma que, “Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles importantes fatores para o sucesso ou o fracasso de sua estratégia” FILION (1993, p.56).

Independente da categoria, as visões podem ser de quatro tipos:

- Idealista – O idealizado pelo empreendedor e se aproxima do sonho.
- Realista – É possível tendo em vista os recursos do empreendedor.
- Protetora – Comum em empresas familiares em que se objetiva preservar o que existe.
- Conservadora – Percebido como facilmente realizável, próximo à ausência de visão.

### 3.2 Processo Visionário

Considerado por FILION (1991) como o processo que capacita a realização da visão, definida como uma imagem projetada no futuro. O autor identificou dois grupos de elementos distintos:

Os elementos motores: Conceito de Si, energia e liderança.

Os elementos de sustentação: Compreensão de um setor, visão e relações.

Para Filion (1991), Conceito de Si é a maneira pela qual nos percebemos e que é reflexo do contexto econômico e social no qual evoluímos, os modelos profissionais que observamos a nossa volta, nosso meio de evolução imediato, nossa história pessoal, educação e experiências vividas.

Segundo Dolabela (1999), Conceito de si é a principal fonte de criação, pois as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo.

Filion (1991) afirma que Energia é o tempo dedicado às atividades profissionais, o que sozinho não é garantia de sucesso e sim a intensidade desta dedicação e a presença de espírito no trabalho. O conjunto é chamado energia.

Esta energia é o combustível necessário para o empreendedor conhecer bem o seu setor de atividades, desenvolver visões, estabelecer as relações necessárias, inovar, organizar e controlar suas atividades. (CIMADON, J.E.; RUPPENTHAL, J.E.; e MANFRÓI, A.S., 2007, p.6).

Para Filion (1994) a liderança é uma característica muito mais adquirida do que natural e inclui duas dimensões:

- vontade e determinação do empreendedor em obter o sucesso em alguma área, mesmo que ainda não identificada.

- conhecimento acumulado em um determinado setor, tornando-se mais fácil para o empreendedor tomar decisões técnicas e comunicar suas idéias aos demais.

Dolabela (1999, p.79), afirma que “no processo empreendedorial, podemos dizer que a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas, e alimentada pela energia empregada nesses processos”.

Para Filion (1991), Compreensão de um setor trata-se de compreender a dinâmica do setor como um todo, preço, evolução do mercado, tendências, dentre outros.

Dolabela complementa ao afirmar que “o conceito de si, a energia, a liderança, as relações são elementos que contribuem fundamentalmente para a compreensão do setor. Por outro lado, a compreensão do setor irá fortalecer o conceito de si, permitirá que a energia seja empregada naquilo que dá melhores resultados” (DOLABELA, 1999).

Para Filion (1991), Relações são as redes sociais estabelecidas pelo empreendedor e que interferem diretamente para explicar o encaminhamento de uma visão.

De acordo com Filion (1991), a rede de contatos parece ser o fator mais influente para explicar a evolução da visão. A família, por exemplo, certamente moldará os tipos de visão inicial que um empreendedor possa vir a ter. As relações que o indivíduo vai estabelecendo durante a vida, visando fortalecer suas visões complementares, são de importância fundamental para o fortalecimento de sua visão central (FILION, 1991).

CIMADON, J. E.; RUPPENTHAL, J. E.; e MANFRÓI, A. S. (2007, *apud* Filion, 1991), define três níveis de relações, as de nível primário, ligadas a relacionamentos familiares e acontecem em torno de mais de uma atividade, influenciam o conceito de si do empreendedor. As de nível secundário formam-se em torno de atividades pontuais: trabalho, política, clubes sociais, entre outras, e formam uma rede de relações com grande quantidade de possíveis orientações e informações. Já as terciárias são estabelecidas com a finalidade de atender a uma necessidade específica em determinada área de interesse.

### **3.3 O Empreendedor e o Empreendimento**

O Brasil é um dos países onde há maior quantidade de empreendedores, e de acordo com pesquisadores, isto está relacionado a alguns fatores como criatividade e a disposição do brasileiro em mudar seus rumos e vivenciar experiências inovadoras.

A visão do empreendedorismo como fenômeno contemporâneo, e do empreendedor como gerador de riquezas, deixa clara a função essencial do empreendedor no desenvolvimento da sociedade, tanto na geração de novos negócios, como na própria ação de desenvolver estes negócios. (CRUZ, R.; FORNER, C. e LIBERMANN, N. M. L., 2003)

Diversos autores têm demonstrado que o empreendedor possui certas características que o remetem ao sucesso, aliando qualidades pessoais a um grande nível de informação e principalmente com visão centrada em inovações.

### **3.4 Definições de Empreendedor**

Encontramos diversas definições para empreendedor. De acordo com Carton, Hofer e Meeks, (1998) apud Cruz, Santos e Forner (2002) o empreendedor é o indivíduo que identifica a oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é responsável pelo desempenho da organização, enquanto que empreendedorismo é o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas através do trabalho do empreendedor.

Schumpeter (1934), descreve o empreendedor como alguém que desestabiliza o equilíbrio econômico existente por introduzir novos produtos ou serviços, por criar novas formas de organização, ou por explorar novos materiais. Ele não só associou os empreendedores à inovação, mas também mostrou a importância deles na explicação do desenvolvimento econômico.

Eles também podem ser considerados organizadores de incertezas, pois reconhecem e percebem oportunidades que resultam de incertezas.

Cantillon, (1755) e Say, (1839) apud Oliveira, (1995) consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro e eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes.

Segundo Filion (1991), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Alguns autores mostraram que os empreendedores tinham o papel de informar o mercado a respeito de novos elementos, outro mostrou que os empreendedores assumiam riscos por causa do estado de incertezas do qual trabalhavam e que eles eram recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciavam.

Max Weber em 1930 identificou o sistema de valores como elemento fundamental para o comportamento do empreendedor, definindo-os como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

McClelland nos anos 50 deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. Ele definiu o empreendedor como alguém que exerce o controle sobre a produção que não seja só para o seu consumo pessoal.

Kets de Vries, (1985) sugeriu que empreendedores são indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente, ou seja, não conseguem adaptar-se ao ambiente de trabalho anterior.

### **3.5 Micro e Pequenas Empresas**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), relatou que no Brasil, cerca de 60% dos empregos são gerados e mantidos pelas micro e pequenas empresas (MPEs), que também contribuem com 43% da renda nacional.

A Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006, considere que as micro empresas são aquelas que possuem um faturamento anual de no máximo R\$240 mil por ano. As pequenas são as que faturam entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente.

Outra definição vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita as micro às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção.

As pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. O BNDS têm outro parâmetro para a concessão de créditos que uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões. Este parâmetro foi estabelecido em cima dos parâmetros de criação do Mercosul.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E DAS EMPRESAS

### 1 - Ricardo Martins Ribeiro – Naturale Desinfestação

Idade: 36 anos

Formação Acadêmica: Ciências Contábeis

Cargo: Gerente Administrativo

Fundação da Empresa: maio/2000

Segmento: Prestação de Serviço no combate à pragas urbanas

Número de funcionários: 37

O entrevistado afirmou que desde jovem desejava ter o “próprio negócio” e, portanto trabalhou em apenas uma empresa como empregado, se desligando dela em 1996, quando visualizou uma oportunidade que considerava melhor, administrar condomínios. Na época do início das atividades da empresa, Ricardo estava cursando faculdade de contabilidade, o que segundo ele o auxiliou muito.

A empresa funcionou até 2000. Um pouco antes do fechamento, segundo Ricardo, conversando com um tio que era proprietário de um estabelecimento comercial, ele conheceu um pouco sobre o trabalho de desinfestação e se interessou, imaginando que o mercado era muito amplo, visto a quantidade de bares, restaurantes e padarias existentes em BH e que necessitam deste serviço.

Ele contou que começou a pesquisar o assunto, comprou os equipamentos necessários, que não exigiam grandes investimentos financeiros, contratou 2 técnicos temporariamente e os 3 iam pessoalmente apresentar o serviço a possíveis clientes.

Em 2001 ele conquistou o maior cliente até então, e ressaltou que ele é cliente da empresa até os dias de hoje.

A Naturale hoje tem 9 anos e de acordo com o fundador neste período ele aprendeu muita coisa na prática. “A gente não sabia nada no início, eu pesquisava tudo, quais produtos comprar, como usá-los, a quantidade, etc. Aí fomos fazendo cursos, participando de palestras e eventos da associação.”

No final do primeiro ano de existência o quadro de pessoal da empresa contava com 12 pessoas, sendo o fundador, que sempre gostou de saber o andamento de todas as áreas, uma pessoa no Comercial, uma no Administrativo/Financeiro, uma nos Serviços Gerais, duas no agendamento e seis técnicos.

E possuía 95 contratos mensais, além dos serviços avulsos que realizou, estes geralmente realizados em residências e ocorrem periodicamente.

Até os dias atuais o empreendedor afirmou que muitas alterações foram feitas, desde o quadro de pessoal aos métodos e produtos utilizados para a realização do serviço, passando por grandes alterações nos sistemas financeiro e de agenda. Ele cita também que até a própria forma como é marcado o serviço passou por várias alterações, uma vez que hoje é possível acompanhar o histórico do cliente pelo sistema e saber a sua real necessidade.

Ricardo conta que gosta de estar na empresa e está sempre disposto a contribuir em todos os setores, mantendo as portas sempre abertas para atender a todos independente do assunto.

Segundo ele, hoje a Naturale é uma das maiores empresas do setor, tanto em estrutura quanto em número de contratos.

Ele afirma que para estar no mercado hoje e crescendo como está, principalmente de 3 anos para cá, ele contou com a ajuda de bons profissionais, muitos que estão na empresa desde os primeiros meses e conhecem a maioria dos clientes.

## **2 - Rodrigo Martins Ribeiro – Uma Segurança Eletrônica Ltda**

Idade: 31 anos

Formação Acadêmica: Engenharia Elétrica

Cargo: Diretor

Fundação da Empresa: agosto/2006

Segmento: Instalação e manutenção de equipamentos de segurança eletrônica

Número de funcionários: 15

Na época de faculdade Rodrigo começou a fazer estágio em uma empresa de segurança e lá permaneceu por 7 anos, exercendo várias funções, inclusive administrativas e de qualidade.

Em agosto de 2006, ao atender um cliente – a empresa do seu irmão - que havia tido um problema no CFTV, este o questionou se ele desejava montar a própria empresa de segurança eletrônica e que lhe daria o suporte necessário. Iniciou-se assim a sociedade entre os irmãos, porém desde o início das atividades ficou claro que esta seria desfeita assim que a empresa conseguisse se manter sozinha.

A empresa foi instalada no mesmo espaço físico que a do Ricardo, irmão do Rodrigo, chegando a compartilhar os departamentos de pessoal e financeiro. Devido à experiência obtida na empresa que trabalhava, Rodrigo não teve muitas dificuldades quanto à parte técnica do negócio e conta que a experiência na área administrativa era muito pequena se comparada toda a dinâmica de uma empresa, e que nisto ele foi auxiliado pelo irmão que já contava com esta experiência e tinha os processos definidos. Ele indicou a contabilidade que faria a parte de folha de pagamento e encargos trabalhistas, bem como a parte fiscal e tudo era acompanhado pelos departamentos que compartilhava com a Naturale.

No início de 2009 a sociedade foi desfeita, porém a sede da empresa continua sendo no mesmo lugar, contudo os seus departamentos são totalmente independentes da Naturale.

Rodrigo avalia que a abertura da empresa foi relativamente simples porque contou com o apoio de pessoas experientes em áreas que ele não detinha conhecimento, porém, afirma que aprendeu muito e que por isto hoje pode administrar a empresa analisando-a como um todo.

Ele contratou um gerente operacional que detém grande conhecimento e experiência na área de segurança eletrônica, e que auxilia também o departamento comercial.

Rodrigo é informado sobre todos os contratos fechados, sendo que em parte deles ele vai pessoalmente, detalhando para o cliente o melhor tipo de serviço a ser realizado.

### **3 - Rogério Martins Ribeiro – Home Car Wash Ltda**

Idade: 41 anos

Formação Acadêmica: Administração de Empresas – trancado no 4º período

Cargo: Sócio

Fundação da Empresa: junho/2008

Segmento: Lava jato

Número de funcionários: 16

De acordo com Rogério, a proposta da Home Car Wash era de trazer conforto ao cliente, sendo que o carro dele seria lavado em um local seguro e ele não precisaria se deslocar, perder algum tempo do seu dia e buscar o carro.

A HCW foi instalada em garagens de edifícios residenciais, assim, o serviço seria realizado no horário pré-agendado com o cliente, por uma pessoa que ele conhecia, pois os técnicos são fixos nos edifícios e horários de trabalho.

De acordo com Rogério, a idéia de abertura da empresa se deu pela sua própria necessidade e por sentir que não existiam lava jatos desta forma em BH.

Rogério que, na época da criação da empresa já possuía uma sociedade com a esposa Beatriz, em uma confecção de roupas detinha um grande conhecimento na administração de um negócio e por isto não foi surpreendido ou passou por dificuldades na condução do negócio.

Ele próprio selecionou os edifícios que desejava instalar a empresa e contatou as administradoras ou síndicos.

Rogério informou que ele costuma ir uma vez por semana em cada edifício, que gosta de conversar com o porteiro, zelador, com moradores que conhece, além dos próprios técnicos, tudo com o intuito de avaliar o clima em que a empresa está instalada e a percepção e avaliação dos clientes.

O entrevistado afirmou que não é necessário ter conhecimento técnico neste segmento por ele ser bastante simples, a única exigência que ele diz fazer para contratar um técnico é a carteira de motorista categoria B, já que em algumas garagens eles precisam deslocar o carro.

Quanto ao treinamento dos técnicos, Rogério falou que ele mesmo já realizou, devido a simplicidade em que são feitos.

Ele comentou também que no ano de 2010 quer investir mais no crescimento da empresa e está avaliando a possibilidade de parcerias com construtoras, para instalação de uma pequena área de lava jato na planta de edifícios.

#### **4 – Rui Machado de Almeida – Drogaria Betânia Ltda**

Idade: 59 anos

Formação Acadêmica: Segundo Grau

Cargo: Proprietário

Fundação da Empresa: julho/1985

Segmento: Comercialização de remédios e perfumaria

Número de funcionários: 8

O entrevistado possui uma longa experiência no setor de comércio, pois desde muito jovem trabalhava com o pai, que possuía 3 drogarias no interior de Minas Gerais. Quando veio morar em Belo Horizonte ele abriu um sacolão, pois segundo ele não existiam no bairro residencial escolhido. Permaneceu neste comércio por 5 anos, sendo, junto com a esposa o responsável por todas as compras e a administração em geral, pois atendiam os clientes e cuidavam das finanças e das decisões do comércio. Em 1985 ele soube de uma loja para alugar e decidiu abrir a drogaria, trabalhando com a esposa e mais dois vendedores.

De acordo com ele as dificuldades foram muito grandes, ele cita as mudanças dos planos econômicos, com altas taxas de inflação, que tornava muito difícil por exemplo, ter estoque de mercadorias, que era necessário uma vez que as entregas de não eram feitas com a rapidez de hoje.

O entrevistado citou as dificuldades dos entrantes no setor hoje, já que as barreiras são muitas, como por exemplo, as grandes redes que conseguem oferecer melhores prazos e condições para os clientes e o poder de barganha que elas possuem junto aos fornecedores, as facilidades de comprar pela internet e o delivery, serviços que ele não oferece, dentre outros.

Ele acredita que conseguiu se manter no mercado por explorar pontos de apoio na drogaria, como revelação de fotos digitais, venda de produtos de conveniência como água, ração, entre outros e até conserto de celulares, áreas terceirizadas que ajudam a levar o cliente à drogaria e familiarizá-lo ao ambiente.

O entrevistado disse que acredita muito na força do layout para auxiliar as vendas e por isto ele sempre verifica a arrumação da loja, que procura colocar produtos de segmentos semelhantes próximos para facilitar a visualização do cliente.

Ele cita também a importância da qualidade do atendimento, sendo que todos são treinados para serem simpáticos e prestativos com o cliente, encaminhando à farmacêutica responsável sempre que necessário ou frente a uma dúvida ou insegurança do cliente na escolha de um remédio.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS ABORDANDO A ADEQUAÇÃO AO MODELO DE FILION**

### **A – Histórico Familiar**

Nos quatro casos estudados, a história familiar pode ser considerada um elemento de relativa correspondência em relação ao modelo.

Dentre os entrevistadores, apenas Rui (Drogaria Betânia) apresentou ter tido influência familiar direta, no entanto, todos os entrevistados demonstraram terem tido uma educação que levava ao empreendedorismo, sendo que a vontade de “ser dono do próprio negócio” foi percebida em todas as entrevistas.

Ricardo analisou que não teve um modelo de empreendedor em quem se espelhasse. O pai era funcionário público e a mãe artista plástica, mas ele afirma que o pai criou os filhos – somente um dos irmãos não é empresário - para serem independentes, criativos e inovadores e que ele nunca teve medo de errar, sabendo que faria de tudo para consertar o erro.

Rodrigo se mostrou o menos agitado entre os entrevistados, ele disse que gostava do emprego, mas sabia que não poderia crescer e acreditava que como empreendedor seria mais bem remunerado, teria mais satisfação e menos aborrecimentos. Este último desejo segundo ele não se concretizou, brincou dizendo que a vida de empreendedor exige muito jogo de cintura.

Rogério afirmou que não conseguiria nunca ter um patrão e seguir ordens, e que por ele ser o maior interessado no sucesso da empresa, fará de tudo para agilizar processos visando o melhor resultado. Disse ainda não se conformar com a burocracia das empresas, que na verdade servem para engessar processos e decisões, utilizando mão-de-obra e tempo que podiam ser investidos na empresa.

No modelo de FILION (1991), objeto do presente estudo, o ambiente familiar é decisivo na construção do “conceito de si”, um dos elementos motores do processo visionário.

### **B) Energia e determinação**

Estes componentes constituem mais um dos elementos motores do processo visionário.

Nos casos estudados esse componente esteve sempre presente, pois é muito difícil conceber a criação de um empreendimento bem sucedido sem maior esforço ou dedicação.

Como destaca FILION (1991), a energia é mais do que o tempo dedicado às atividades, é a intensidade e a presença de espírito com que isso é feito.

Todos os entrevistados saíram do emprego ou fecharam o negócio anterior para se dedicarem exclusivamente ao novo empreendimento, o que Filion chamou de presença de espírito no trabalho.

Esta dedicação é sentida até os dias de hoje, pois dentre todos os entrevistados, somente Rui se mantém mais afastado do negócio, se dedicando a um outro empreendimento e também porque a drogaria hoje está sendo administrada com o auxílio do seu filho mais velho, o que segundo ele não o impede de opinar em diversos assuntos.

### C) Liderança

O terceiro elemento motor do processo visionário apresentou-se em grau variado nos casos estudados.

Ricardo se mostrou um líder bastante influente, buscando participar efetivamente das decisões da empresa. Ele possui grande capacidade de delegação e é informado naturalmente do andamento de processos.

Rodrigo se mostrou ainda um pouco tímido como líder, ele tem grande capacidade de delegar, porém pouca experiência em motivar a equipe e, portanto nem sempre é questionado sobre que decisões tomar, dentre outros.

Rogério se mostrou um líder com mais conhecimento técnico do que gerencial, podendo ser confundido com um gerente. “Gosto de por a mão na massa. Sou curioso, vou fuçando, fuçando até conseguir o que eu quero. A parte administrativa é um pouco mais monótona, tem que seguir os processo direitinho”.

A influência do Rui nas decisões da empresa é muito grande, ele opina em assuntos como: faturamento, admissão e demissão, treinamento, layout da loja e a escolha das empresas terceirizadas que se instalaram nas dependências da loja. Portanto pode-se perceber que ele é centralizador e até um pouco “durão”.

### D) Conhecimento do Setor de Negócios

Nas entrevistas ficou evidente a importância de se conhecer o mercado em que se pretende atuar.

Mesmo os empresários que entraram em um ramo desconhecido, como Ricardo e Rogério, sentiram que só obteriam sucesso se pesquisassem o mercado e as particularidades do negócio.

Rogério que afirma ter entrado em um mercado de processos simples, sentiu a necessidade de pesquisar os lava jatos em geral, os preços praticados, os serviços ofertados e fez uma análise, informal, sobre quais edifícios iria prestar seus serviços.

Rodrigo e Rui já possuíam grande experiência no setor que escolheram, o que foi o fator decisivo para que abrissem o negócio.

Sem dúvida o que mais teve que pesquisar e aprender sobre o seu negócio foi o Ricardo, que afirmou ter aprendido muito com a cooperativa e as palestras e cursos que aprendeu e mais ainda, com os erros e até com os clientes.

#### E) Sistema de relações

Neste ponto, somente Rui e Rodrigo já dispunham, por ocasião da criação do seu negócio, de uma ampla rede de relações, envolvendo parentes, amigos ou colegas de trabalho.

Além do pai, Rui tinha dois irmãos que também possuíam drogaria e todos os seus irmãos conheciam o segmento. Também, um grande amigo e todos eles trocavam experiências e até indicavam fornecedores e produtos. Chegando até a trabalhar como se fossem uma só empresa, emprestando mercadorias e indicando clientes.

A rede de relações foi decisiva para Ricardo, pois sob influência indireta do tio, resolveu abrir a empresa e também na conquista dos novos clientes, uma vez que buscou em seu networking aqueles que poderiam se tornar.

Rodrigo já possuía grande conhecimento técnico, porém contou com o auxílio de colegas de trabalho da área e principalmente com a ajuda do irmão para viabilizar a abertura da empresa e seu andamento até que se sentisse capaz de administrá-la.

#### F) Visão

A Visão, no Modelo de Atividade Empreendedora de FILION (1991), é o produto de todos os elementos apresentados anteriormente, especialmente a compreensão de um setor de negócios e o sistema de relações. Ela é uma projeção de como o empreendedor pretende ocupar um espaço no mercado com seus produtos ou serviços e como ele vai se organizar para fazê-lo.

Para Ricardo a visão não era muito bem identificada, porém ele afirma que não pensou que poderia não dar certo no início, mas que a medida que ia enfrentando dificuldades ficava inseguro e pensava sempre na folha de pagamento – se referindo aos seus empregados que dependiam do salário no fim do mês – mas que as dificuldades serviram de aprendizado.

Rodrigo afirma que desejava ter o próprio negócio, mas não visualizava como seria viável, o que fazia com que o desejo fosse como um sonho, difícil de realizar. No entanto, ele conta que a partir do momento em que recebeu a proposta do irmão para criarem a sociedade soube que não deveria desperdiçar a oportunidade e viu ali a chance de criar a melhor empresa de segurança eletrônica.

Rogério parece ter uma visão bastante clara de onde quer chegar. Ele tem muitos projetos esquematizados e afirma já estar começando a colocá-los em prática.

Rui afirma não ter imaginado que a drogaria se tornasse do tamanho que é, porém não pretende implantar outros tipos de serviços ou coisa do gênero. Disse ainda que estas decisões serão tomadas à medida que ocorrerem.

## 6 CONCLUSÃO

Os casos estudados apresentaram alta correspondência com o Modelo de Atividade Empreendedora de FILION (1991). A maior parte dos elementos componentes do processo visionário (conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor, visão e relações), esteve presente, em grau variado, no depoimento dos entrevistados.

Observou-se na pesquisa que a história familiar pode ser considerada um elemento de relativa correspondência em relação ao modelo nos quatro casos estudados.

Porém, pode-se identificar que na maioria dos casos ela teve influência indireta na escolha do entrevistado em se tornar um empreendedor, podendo ser observada até mesmo na forma de criação do entrevistado por parte dos seus pais.

A Energia e Determinação estiveram presentes em todos os casos, pois é muito difícil conceber a criação de um empreendimento bem sucedido sem maior esforço ou dedicação. Isto pode ser percebido principalmente no momento da criação da empresa.

A forma de se exercer a liderança apresentou-se em grau variado nos casos estudados e pode ser refletido na maneira em que a empresa trabalha, podendo ser classificada como conservadora, inovadora, incentivadora, dentre outros.

Em se tratando do conhecimento de mercado, todos disseram que é muito importante conhecer as especificidades do setor, porém, não consideraram a falta de conhecimento impedimento para entrar no setor. Eles afirmaram, no entanto, que para se manter no mercado é sim necessário buscar o conhecimento, em cursos, palestras e também foi citado o constante contato com as redes sociais.

Nem todos os empreendedores entrevistados visualizavam claramente a posição que desejavam que seu produto/serviço ocupasse no mercado, sendo que nenhum deles se baseou em um plano de negócios. A maioria se baseou na intuição e no conhecimento adquirido para tomar as decisões necessárias.

A rede de relações, também conhecida como *networking*, se mostrou muito importante desde a formação do empreendedor, servindo de auxílio para o desenvolvimento do negócio e até na captação de clientes.

Portanto, chegou-se a conclusão de que os empreendedores se ajustam ao modelo proposto, ou seja, os casos estudados apresentaram alta correspondência com o Modelo, uma

vez que os elementos componentes do processo visionário foram apontados como sendo de grande importância para o sucesso e permanência da empresa no mercado.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

CIMADON, J. E.; RUPPENTHAL, J. E.; MANFRÓI, A. S. Aplicação da Teoria Visionária de Filion do desenvolvimento de MPES. Criadas por necessidade. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2, 2007, Foz do Iguaçu.

CRUZ, R.; FORNER, C.; LIBERMANN, N. M. L. Perfil de Pequenas Empresas Brasileiras Atendidas Pelo Programa Empretec do Sebrae e Seus Empreendedores. In: Anais do XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. Atibaia-SP, Anais.

CRUZ, R; SANTOS, R. A.; FORNER, C. Desenvolvimento de empreendedores na Gestão da Pequena Empresa. Disponível em:  
<[http://www.eniopadilha.com.br/arquivos/R530Cruz+Santos+Fornier\\_2004\\_Empreendedores\\_3ES\\_15.pdf](http://www.eniopadilha.com.br/arquivos/R530Cruz+Santos+Fornier_2004_Empreendedores_3ES_15.pdf)> Acesso em 12 de nov. de 2009

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

MOREIRA, Z. Pequenas nos negócios, mas gigantes na criação de vagas. *Jornal O Tempo*, Belo Horizonte, p.13, 05 fev.2010.

OLIVEIRA, M.A. (Org.). *Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor*. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Walter M. *A Atividade Empreendedora Segundo o Modelo de L. J. Filion – O Caso das Empresas de Software de Belo Horizonte*. 1996. 185f. Tese (Mestrado em Administração). CEPEAD, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural 1982 [1934].

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## 8 ANEXOS

### ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

#### 1 - EMPRESA

Nome:

Endereço:

Setor de Atividade:

Data de fundação:

Número de Funcionários:

#### 2 - O EMPREENDEDOR

Nome:

Cargo:

Idade:

Formação Acadêmica:

Trajetória profissional:

Histórico familiar

#### 3 - A VISÃO

Teve modelo de empreendedor na família?

Porque e o processo de abertura? Já sentia o desejo de ser empreendedor?

Como foi definida as atividades de cada um no início?

Conhecia o setor de negócios no início?

Quais dificuldades encontradas para a implantação do negócio (Familiars, financeiras, tecnológicas, tributárias, etc.)?

Estrutura inicial (RH, equipamentos, etc.)

Qual experiência foi mais importante para o desenvolvimento do negócio?

Avalie a energia e determinação dispensadas ao negócio (esforço e dedicação- vontade, expertise e persistência)

Avalie sua forma de liderança (capacidade de delegar, administrar, conhecimentos etc)

#### 4 – O SISTEMA DE RELAÇÕES

Com concorrentes

Com funcionários

Com fornecedores

Com clientes

Com conhecedores do setor

<b>Carac. Empreendimento</b>	<b>Naturale Desinfestação</b>	<b>UMA Seg. Eletrônica</b>	<b>HCW - Home Car Wash</b>	<b>Drogaria Betânia</b>
Atividade principal	Combate a pragas	Equip. Seg. Eletrônica	Lava jato em domicílio	Com.de remédios e conv.
Tempo/ Vida	9	3	1 ano e 6 meses	24
<b>Carac. Empreendedor</b>				
Idade	36	31	41	59
Escolaridade	Superior completo	Superior Completo	Superior Incompleto	Segundo grau
Ocupação anterior	Empresário	Empregado - mesmo setor	Empresário	Empresário
Experiência no ramo	Nenhuma	Já trabalhava no ramo	Nenhuma	Já trabalhou no ramo
Plano de Negócios	Só idéias na cabeça	Só idéias na cabeça	Só idéias na cabeça	Só idéias na cabeça
<b>Elem. Teoria Visionária</b>				
Visão emergente	Mediana	Grande	Grande	Mediana
Visão central	Pequena	Mediana	Pequena	Pequena
Visão complementar	Pequena	Grande	Grande	Grande
Conceito de Si	Considera-se empreendedor	Considera-se um técnico	Considera-se empreendedor	Gosta de observar e criar
Energia	Trabalha cerca de 11h/dia	Trabalha cerca de 12h/dia	Trabalha 10h/dia	Trabalha cerca de 4h/dia-física
Liderança	Estimula a equipe	Facilidade no repasse de	Estimula a iniciativa	Conservador
Competência	Busca sempre aprender	Na prestação de serviço em si	Busca sempre aprender	Para o comércio
<b>Relações</b>				
Com familiares	Pai, Irmãos e tio	Irmão	Esposa, irmãos e amigos	Pai
Com objetos sociais	Feiras, associação, etc.	Colegas da faculdade/serviço	Não participa	Não participa
Com seu produto/serviço	Busca informações	Sempre atento às novidades	Sempre atento às novidades	Sempre atento às novidades
Com mercado alvo	Preocupa-se em identificar a necessidade do cliente	Preocupa-se em identificar a necessidade do cliente	Ouve sugestões	Ouve sugestões
Com sua empresa	Vive a empresa	Gerencia e participa ativamente	Gosta do ambiente	Gerencia
Com empregados	Confiança e delegação	Aprendizado	Confiança	Formalidade