

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO

Raul Gomes Pinheiro

**EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO:
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS e FATORES DETERMINANTES
PARA O SUCESSO DOS NEGÓCIOS**

São Caetano do Sul
2016

Raul Gomes Pinheiro

**EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NO ESTADO DE SÃO PAULO:
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS e FATORES DETERMINANTES
PARA O SUCESSO DOS NEGÓCIOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro
Co – Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cristina de Faria

São Caetano do Sul
2016

Ficha Catalográfica

P722e

Pinheiro, Raul Gomes
Empresas de Serviços Contábeis no Estado de São Paulo: Características
Empreendedoras e Fatores Determinantes para o Sucesso dos Negócios / Raul
Gomes Pinheiro -- São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São
Caetano do Sul, 2016.

205 p.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro
Co – Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cristina de Faria
Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Empresas de Serviços Contábeis. 2. Empreendedorismo. 3. Fatores de Sucesso. I. Romeiro, Maria do Carmo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof.^a Dra. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 28 / 01 /2016 pela Banca examinadora constituída pelos professores:

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Orientadora

Prof.^a Dra. Ana Cristina de Faria
Universidade Nove de Julho
Co - Orientadora

Prof.^a Dra. Isabel Cristina dos Santos
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Membro Interno Docente

Prof. Dr. Milton Carlos Farina
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Membro Interno Docente

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Universidade Nove de Julho
Membro Externo Docente

Prof.^aDra. Vânia Maria Jorge Nassif
Universidade Nove de Julho
Membro Externo Docente

Dedicatória

Ao meu pai (*in memoriam*) que me ensinou a ter paciência e humildade, e à minhamãe (*in memoriam*), que sempre me apoiou e incentivou.

Agradecimentos

Eu quero agradecer a todos que acreditaram nesta pesquisa, a qual começou como um “sonho”, e passou por momentos de dúvidas; mas que, depois de muito trabalho, concretizou-se em tudo que está escrito nestas páginas.

Aos professores da USCS, em geral e, especialmente às minhas orientadoras, Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro, cujas sugestões iniciais foram fundamentais para o início desta pesquisa e Prof.^a Dra. Ana Cristina de Faria, pela paciência e empenho na elaboração do estudo.

À Instituição de fomento CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, cujos recursos financeiros foram fundamentais para a condução deste trabalho, por meio da bolsa de estudos recebida por quatro anos.

Aos membros externos, Prof. Dr. Dirceu da Silva e Prof.^a Dra. Vânia Maria Jorge Nassif e aos membros internos, Prof.^a Dra. Isabel Cristina dos Santos, Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva e ao Prof. Dr. Milton Carlos Farina, pelas sugestões nas etapas de Qualificação e Defesa.

Ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, pelo apoio na coleta dos dados.

A todos os colegas, de uma forma geral, pelos momentos de discussão e apoio e à Secretária Sra. Marlene Forestieri de Melo, por sua eficiência e apoio.

Ao Sr. Eduardo Cabrera, Presidente da Mazars – Brasil, cujo perfil e atitudes empreendedoras na organização à qual preside, inspiraram esta pesquisa.

RESUMO

O objetivo desta tese é identificar quais as características empreendedoras existentes nas Empresas de Serviços Contábeis (ESCs) no Estado de São Paulo podem influenciar os fatores de sucesso dessas organizações na opinião de seus gestores. A revisão da literatura identificou quatro constructos sobre Características Empreendedoras: Indivíduo, Organização, Ambiente e Processo e cinco constructos sobre Fatores de Sucesso: Estrutura do Negócio, Estratégia Competitiva, Fatores Ambientais, Fatores Temporais e Estrutura Gerencial das ESCs no Estado de São Paulo, no qual desenvolveu-se um modelo de interações dessas variáveis, submetendo a uma pesquisa empírica. Desenvolveu-se uma *survey* por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados em uma amostra não probabilística com 116 empresas respondentes, vinculadas ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Após a coleta e tabulação das respostas, foi feito tratamento estatístico com Modelagem de Equações Estruturais por meio do *software* PLS-PM (*Partial Least Square*). Obtiveram-se os seguintes resultados, contendo os indicadores relativos às características empreendedoras: Indivíduo: liderança, Administrar com eficiência os recursos (88,8%), Possuir uma rede de negócios (91,4%), Ética Profissional (90,5%) e Motivação e Eficiência (94,0%); Ambiente: Ambiente de criação, inovação e reconhecimento (90,5%), Infraestrutura interna e externa de recursos humanos, materiais e financeiros (86,2%), Liberdade de comunicação (85,3%) e Contato com órgãos representativos e respeito às políticas públicas (70,7%); Organização: Incentivos às inovações (72,4%), Planejamento e controles definidos (92,2%), Controle de recursos materiais, humanos e financeiros (91,4%), Programa que promove idéias criativas (67,2%), Desenvolvimento de estratégias competitivas (84,5%), Diversificação de produtos e serviços (85,3%) e Criação de oportunidades e reconhecimento (95,7%); e Processo: Modelo de Negócio e Estratégia claramente definidos (90,5%), Identificação de oportunidades (92,2%), Desenvolvimento e execução de idéias (83,6%), Antecipação de estratégias dos concorrentes (65,5%), Divulgação de indicadores, mestas e resultados (75,9%), Levantamento de pontos fortes e fracos da empresa (69,8%) e Planejamento e controles definidos (79,3%). Os indicadores relativos aos Fatores Determinantes do Sucesso, foram: Estrutura Particular do Negócio: Tecnologia atualizada (96,6%), Conhecimento prévio sobre o produto e o mercado (94,8%), Conhecimento sobre o produto e o serviço (96,6%), Adequação dos produtos/serviços ao mercado e ao cliente (94,8%); Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio: Possuir um Modelo de Negócio diferenciado do concorrente (86,2%), Possuir uma Estratégia Competitiva e um Planejamento (90,5%), Possuir uma Rede de Parcerias (88,8%); Fatores Ambientais: Ter uma boa localização (78,4%), Ter concorrentes no mercado (59,5%), Uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa (81,9%), Ter uma posição competitiva frente à concorrência (83,6%); Fatores Temporais: Um ambiente interno integrado e motivado (97,4%), Uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais (96,6%), Fidelidade dos clientes (94,0%), Habilidade e rapidez em adaptar-se às mudanças do ambiente (97,4%); Posição Gerencial: Administração participativa junto aos colaboradores (93,1%), Sócios e Colaboradores buscando soluções (93,1%) e Estrutura interna adaptada às mudanças do ambiente (92,2%). As hipóteses testadas foram aceitas e demonstraram que algumas características empreendedoras do indivíduo, ambiente, organização e

processo influenciam o sucesso das ESCs. Os resultados obtidos contribuem para o processo de ampliação do conhecimento, a respeito do perfil empreendedor de atuação dos proprietários e gestores das ESCs junto aos órgãos de classe, acadêmicos e ao Governo; principalmente no tocante à falta de pesquisas sobre Empreendedorismo no setor de serviços contábeis e, também dos fatores determinantes do sucesso desse segmento. É importante salientar que tais características analisadas nessa pesquisa podem ser aplicadas em qualquer ramo de atividade e em diferentes tipos de empresa.

Palavras-Chave: Características Empreendedoras. Empreendedorismo. Empresas de Serviços Contábeis. Fatores Determinantes de Sucesso.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to identify which existing entrepreneurial characteristics in the Accounting Service Companies (ASCs) in the State of Sao Paulo will be influence the success factors of these organizations in opinion your partners and managers. The literature review identified four constructs on Entrepreneurs Features: Individual, Organization, Environment and Process-five constructs envelopes Success Factors: Business Structure, Competitive Strategy, Environmental Factors, Temporal Factors and Management Structure of ESCs in the State of São Paulo, which has developed a model of interactions of these variables, undergoing an empirical research. Developed a survey through the application of a data collection instrument in a non-probabilistic sample of 116 companies linked to the Regional Council of Accounting of São Paulo State. After the collection and tabulation of responses, it made statistical analysis with Structural Equation Modeling via PLS-PM software (Partial Least Square). the following results were obtained, containing the indicators concerning entrepreneurial characteristics: Individual: leadership, administer efficiently the resources (88.8%), Owning a business network (91.4%), Professional Ethics (90.5%) and motivation and efficiency (94.0%); Environment: creation of environment, innovation and recognition (90.5%), internal and external infrastructure of human, material and financial (86.2%), freedom of communication (85.3%) and contact with representative bodies and respect public policies (70.7%); Organization: Incentives for innovation (72.4%), defined planning and controls (92.2%), control of material, human and financial resources (91.4%), program that promotes creative ideas (67.2%), development of competitive strategies (84.5%), diversification of products and services (85.3%) and creation of opportunities and recognition (95.7%); and Process: clearly defined business model and strategy (90.5%), Identification of opportunities (92.2%), Development and implementation of ideas (83.6%), Anticipation strategies of competitors ((65.5%) indicators Disclosure, mestas and results (75.9%), Survey of strengths and weaknesses of the company (69.8%) and Planning and defined controls (79.3%). indicators for the Determinants of Success They were: Private Business Structure: updated Technology (96.6%), prior knowledge of the product and the market (94.8%), knowledge of the product and service (96.6%), products Adequacy / services to the market and the customer (94.8%), Competitive Strategy and Business Positioning: Owning a different competitor's business model (86.2%), Have a Competitive Strategy and Planning (90.5%), Own one Partnership Network (88.8%), Environmental Factors: Having a good location (78.4%), have competitors in the market (59.5%), appropriate legislation and public policies aimed at the business sector (81 9%), have a competitive position against the competition (83.6%); Temporal Factors: An integrated and motivated internal environment (97.4%), efficient use of human, financial and material (96.6%) , customer loyalty (94.0%), skill and speed to adapt to environmental changes (97.4%); Managerial position: participative management with employees (93.1%), Partners and Employees seeking solutions (93.1%) and internal structure adapted to environmental changes (92.2%). The hypotheses tested were accepted and demonstrated that certain entrepreneurial characteristics of the individual, environment, organization and process influence the success of ESCs. The results contribute to the process of expansion of knowledge about the entrepreneurial activity of the owners and managers of ESCs together with professional bodies, academics and the Government; particularly with regard to the lack of research on entrepreneurship in the financial services sector and also of the factors determining the success of this segment. Importantly, these characteristics

analyzed in this research can be applied in any field of activity and in different types of business.

Keywords: Entrepreneurs Features. Entrepreneurship. Accounting Services Companies. Success Determinants Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões das Características Empreendedoras	45
Figura 2 – Características comportamentais empreendedoras.....	49
Figura 3 – Modelo estrutural do ambiente institucional	69
Figura 4 – Modelo de motivação empreendedor e o processo empreendedor ..	87
Figura 5 – O processo empreendedor segundo as definições do GEM.....	89
Figura 6 – Estrutura Conceitual do Sucesso Empreendedor das Organizações	92
Figura 7 – Estrutura Analítica de <i>Start Up</i> de Pequenas Empresas	95
Figura 8 – Origem das causas de sucesso / Insucesso das micro e pequenas empresas	98
Figura 9 – Modelo Conceitual sobre Desempenho Empreendedor nas indústrias criativas	104
Figura 10 – Rede de Negócios das ESCs.....	113
Figura 11 – Fluxo de metodologia da pesquisa	117
Figura 12 – Modelo de Equações Estruturais.....	128
Figura 13 – Diagrama de Caminhos	130
Figura 14 – Modelo Inicial de Mensuração das Características Empreendedoras e Fatores de Sucesso	145
Figura 15 – Modelo após Ajuste da AVE – Características Empreendedoras e Fatores de Sucesso	147
Figura 16 – Modelo Ajustado com as Cargas Fatoriais	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das características do empreendedor de 1755 a 1982	57
Quadro 2 – Evolução das características do empreendedor de 1983 a 1999	59
Quadro 3 – Evolução das características do empreendedor de 2000 a 2015	60
Quadro 4 – Características individuais do empreendedor (de A a D).....	61
Quadro 5 – Características Individuais do Empreendedor (de F a V).....	62
Quadro 6 – Características do Ambiente Empreendedor	73
Quadro 7 – Características da organização empreendedora	81
Quadro 8 – Características do processo empreendedor.....	90
Quadro 9 – Componentes do Modelo Tridimensional de Diagnóstico	94
Quadro 10 – Fatores Determinantes do Sucesso	105
Quadro 11 – Classificação dos serviços nos processos econômicos	107
Quadro 12 – Tipos de serviços que podem ser oferecidos pelas ESCs	110
Quadro 13 – Apresentação da assertiva 1 da parte 2 do questionário.....	123
Quadro 14 – Características Empreendedoras do Indivíduo.....	152
Quadro 15 – Características Empreendedoras do Ambiente	154
Quadro 16 – Características Empreendedoras da Organização.....	156
Quadro 17 – Características Empreendedoras do Processo	158
Quadro 18 – Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho da Amostra –análise pelo G*Power.....	119
Tabela 2 – Distribuição das ESCs por data da Fundação	131
Tabela 3 – Distribuição dos Respondentes por Atividade Principal	132
Tabela 4 – Distribuição dos Respondentes por Faturamento Anual.....	132
Tabela 5 – Distribuição dos Respondentes por número de clientes.....	133
Tabela 6 – Distribuição dos Respondentes por Tipo de Colaborador	133
Tabela 7 – Distribuição dos Respondentes por faixa etária	134
Tabela 8 – Distribuição dos Respondentes por nível de Escolaridade	134
Tabela 9 – Distribuição dos Respondentes por nível de Experiência.....	134
Tabela 10 – Características Empreendedoras do Indivíduo	136
Tabela 11 – Características Empreendedoras do Ambiente.....	138
Tabela 12 – Características Empreendedoras da Organização	140
Tabela 13 – Características Empreendedoras do Processo.....	141
Tabela 14 – Fatores Determinantes do Sucesso.....	143
Tabela 15 – Análise da Validade Convergente (AVE), Confiabilidade Composta e Consistência Interna (Alpha de Cronbach)	148
Tabela 16 – Resultado da Validade Discriminante	149
Tabela 17– Cargas Fatoriais	149
Tabela 18 – Valores dos indicadores da Validade, Preditiva (Q ²).....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
ESC	Empresa de Serviços Contábeis
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Square</i>
PME	Pequena e Média Empresa
PPE	Potencial do Perfil Empreendedor
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOX	<i>Sarbanes – Oxley</i>
TEA	<i>Total Entrepreneurial Activity</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	31
1.1 Contextualização.....	31
1.2 Problema de Pesquisa	36
1.3 Objetivos da pesquisa	36
1.4 Justificativas da Pesquisa.....	37
1.5 Estruturação do Trabalho	38
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	40
2.1 Empreendedorismo e Características Empreendedoras.....	40
2.1.1 As características empreendedoras do Indivíduo.....	46
2.1.2 As características do Ambiente Empreendedor	63
2.1.3 As características da Organização Empreendedora	74
2.1.4 As características do Processo Empreendedor.....	82
2.2 Fatores Determinantes do Sucesso de uma Organização.....	91
2.3 As Empresas de Serviços Contábeis (ESC).....	106
2.4 Hipóteses da Pesquisa.....	114
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	116
3.1 O tipo de pesquisa e a metodologia utilizada.....	116
3.2 A população e a amostra utilizada	118
3.3 O Instrumento de Coleta de Dados.....	120
3.4 O Tratamento Estatístico e a Análise de Dados	124

CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	131
4.1 Perfil dos Respondentes.....	131
4.2 Identificação das Características Empreendedoras e os Fatores de Sucesso...	135
4.2.1 Características Empreendedoras do Indivíduo.....	135
4.2.2 Características Empreendedoras do Ambiente	137
4.2.3 Características Empreendedoras da Organização	139
4.2.4 Características Empreendedoras do Processo	140
4.2.5 Fatores Determinantes de Sucesso	142
4.3 Considerações finais da análise dos resultados.....	152
4.3.1 Características Empreendedoras do Indivíduo.....	152
4.3.2 Características Empreendedoras do Ambiente	154
4.3.3 Características Empreendedoras da Organização	156
4.3.4 Características Empreendedoras do Processo	158
4.3.5 Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs	160
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	167
REFERÊNCIAS.....	171
APÊNDICE A.....	193
APÊNDICE B.....	194

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A globalização e o crescimento da economia mundial nas últimas décadas acarretaram mudanças sociais, econômicas e políticas, aumentando a competitividade entre as empresas. Novas formas de organização do trabalho e competências foram requeridas para acelerar o desenvolvimento de diversos países. O Empreendedorismo, é parte desse contexto e do desenvolvimento dos países e das organizações. O conceito de Empreendedorismo, definido por Dornellas (2001), envolve fazer algo novo e diferente, mudar a situação atual e procurar, novas oportunidades de negócio, voltadas para a criação de valor.

O Empreendedorismo em diversos setores no Brasil, segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, teve um crescimento na sua taxa de 65%, aproximadamente, no período entre 2002 e 2014; passando de 20,9% da população envolvida na criação ou gestão de um negócio para 34,5% da população adulta entre 18 e 64 anos. Isso devido, principalmente, à consolidação do mercado interno do País, o desenvolvimento do ambiente regulatório para as pequenas empresas e o aumento da escolaridade dos empresários (SEBRAE, 2014).

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), em 2011, o total de empresas ativas no Brasil ocupava 39,3 milhões de pessoas, das quais 32,7 milhões eram trabalhadores assalariados e 6,58 milhões eram sócios ou proprietários. Entre 2009 e 2011, o pessoal ocupado total cresceu 14,4% e, entre 2010 e 2011, 5,7%. O setor de atividades administrativas e serviços complementares criaram 542.200 postos de trabalho no período de 2009 a 2011, destacando como o segundo maior setor de ocupações assalariadas entre as empresas.

Barlach e Malvezzi (2012) explicaram que o Empreendedorismo tornou-se mais do que uma mera criação de negócios; podendo-se apresentar dentro e fora de organizações, em empresas que visam o lucro ou não, uma vez que o que é essencial é o propósito de ter ideias criativas para desenvolver as competências para aproveitamento das oportunidades e das situações.

Diante dessa situação, houve a necessidade de ampliação da oferta de profissionais de Contabilidade e gestão, assim como a transferência de suas competências para o mercado, por parte de empresas já existentes ou por aqueles que decidiram tornarem-se empresários e constituir suas próprias empresas prestadoras de serviços: as Empresas de Serviços Contábeis (ESCs).

Conforme dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2015), o Brasil em março de 2015, possuía 34.282 organizações contábeis, as ESCs, que são objetos de estudo desta tese, sendo 11.605 em São Paulo e o número de profissionais habilitados em Contabilidade no Brasil de 488.332 e, em São Paulo, de 135.070 profissionais.

Vinig e Kluijver (2007) explicaram que é crescente o número de jovens empreendedores que abrem seus negócios e começam como empresa global, interessados em um processo de internacionalização. Incentivos do Governo acarretaram o aumento do número de pequenos negócios, bem como leis e órgãos de apoio e fomento foram ampliados como forma de combater o desemprego e acelerar o crescimento econômico.

Wilson (2002) explicou que, muitos empreendedores encontraram seus nichos de mercado de acordo com as suas características, maximizando o retorno, identificando oportunidades de vendas e parcerias, oferecendo um serviço diferenciado aos seus clientes e à sociedade.

As causas para a sobrevivência das empresas e o crescimento e ampliação do seu negócio são muitas, mas o perfil do empreendedor, de algum modo, contribuiu para esse movimento. Wong e Autio (2005) concluíram que, do ponto de vista da evolução da Economia, os empreendedores atuam como agentes de mudança e trazem novas ideias para o mercado, criando condições para o crescimento por meio de um processo seletivo das empresas competitivas.

Autores descreveram o empreendedor dentro de um contexto econômico, como Cantillon (1755), que explicou que este era um indivíduo capaz de lidar com incertezas racionais, assumir riscos, criativo e com iniciativa. Knight (1921) tratou do risco e da incerteza nos negócios e Schumpeter (1997) tratou o empresário como uma pessoa inovadora ao modificar o mercado, combinando os fatores de produção voltados para

o desenvolvimento econômico da sociedade. Say (2001) identificou-o como um agente que controlava os meios de produção;

Considerado como um dos principais autores, que contribuiu para as Ciências Comportamentais do Empreendedorismo, David C. McClelland (1961) foi seguido por outros, tais como Collins e Moore (1970) que trataram a respeito da atitude social do indivíduo; Timmons (1978) que esclareceu sobre o empreendedor orientado para o resultado e preocupado com os controles internos da organização .

Em seguida, vieram autores que contribuíram para a teoria do Empreendedorismo, conforme explicou Filion (1999), do grupo denominado “Comportamentalista” (*Behaviourists*), composto por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas em comportamento humano, liderados por Weber (1997) que definiu o empreendedor como um líder com autoridade formal.

A teoria do Empreendedorismo procura analisar, por meio de uma perspectiva sistêmica, as características individuais, econômicas, ambientais, sociais, organizacionais e o processo. Filardi, Barros e Fischmann (2014) explicaram que atualmente, as transformações rápidas do mercado, economia e tecnologia, fazem com que as competências empreendedoras relacionadas à: intuição, experiência, flexibilização, estratégia, confiança, comprometimento e determinação, tornem-se relevantes.

Gartner (1985) identificou outros fatores, como: rede de relacionamento, estratégia empresarial e a oportunidade dentro do mercado; Penrose (1959) e Carland e Carland (2007) trataram a respeito do Intraempreendedorismo, como a atividade empreendedora dentro da empresa.

Dornelas (2004) descreveu que a prática do Empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas tem recebido várias denominações: Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo Interno ou Intraempreendedorismo. Hayton e Kelly (2006) entenderam que, conforme o crescimento da empresa, as competências empreendedoras corporativas serão distribuídas verticalmente e horizontalmente por meio de seus funcionários e processos.

Antoncic e Hisrich (2003 *apud* Nassif, 2011) entenderam que Empreendedorismo corporativo é aquele que dentro da organização existente, identifica e desenvolve oportunidades, criando valor, independente do recurso

disponível. Hashimoto (2009) explicou que intraempreendedor são aqueles funcionários que procuram oportunidades independentes dos recursos que controlam.

Os resultados das pesquisas de Carter *et al.* (2003) forneceram evidências de que as razões oferecidas para os empresários emergentes iniciarem um negócio são muito semelhantes às razões da escolha de uma carreira profissional, tais como: auto-realização, sucesso financeiro, inovação e independência.

Bhide (2001) constatou que, dos fundadores das empresas privadas com o maior crescimento nos Estados Unidos, 71% deles acreditam que os empreendedores copiaram ou modificaram uma ideia obtida, de um emprego anterior e, 20% acredita que descobriram por acaso; razões relevantes para a escolha produto, serviço ou mercado.

De acordo com dados do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, no Brasil, o empreendedor até a década de 1980, desenvolvia uma ocupação sem estruturação. Preocupado com a sua sobrevivência, de acordo com SEBRAE (2007; 2012), construiu um perfil técnico desde os anos de 1980 até o início de 1990, devido ao desemprego e sucessivos planos econômicos, objetivando no negócio uma alternativa de ocupação e renda, tornando-se um empreendedor capacitado e com formação superior. A partir da segunda metade da década de 1990, o empreendedor torna-se empresário e abre seu próprio negócio (44% em 2012), seja pela liberdade de trabalho (47%); manutenção da renda (10%) ou aumento da renda (43%).

As características empreendedoras do indivíduo, da organização, do ambiente e do processo, em conjunto com os fatores determinantes do sucesso serão o foco do estudo desta pesquisa. No momento da constituição de um novo empreendimento existem variáveis que levam a empresa a um melhor desempenho do que outras; cuja definição foi feita, inicialmente, por Daniel (1961), considerando-as como elementos vitais (“críticos”) para uma estratégia ser bem sucedida, as quais podem impulsionar ou quebrar o sucesso, na medida em que forem conduzidas: são os chamados fatores de sucesso.

Rockart (1979) melhorou tal conceito, identificando cinco conceitos principais de fatores críticos de sucesso que irão nortear o desempenho competitivo para a organização: o segmento ao qual compete ou pertence; os seus parceiros (rede a qual pertence); o ambiente de negócio interno e externo; os problemas, barreiras ou

desafios em um determinado momento e a sua estrutura gerencial interna. Drucker (1999) relatou esses fatores como uma vantagem competitiva das organizações.

Porter (1989) explicou que a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição que traga lucro e sustentabilidade contra as forças que dominam o mercado e a competição, seja qual for o porte e o ramo de negócio, direcionando e coordenando esforços, diante das forças competitivas, para alcançar e sustentar o sucesso.

A teoria de Rockart (1979), a princípio utilizada para elaborar a estratégia da empresa, foi ampliada para identificar atitudes e comportamentos que orientam o desenvolvimento e o sucesso do negócio. Porém, é importante definir quais indicadores ou constructos que sejam utilizados para medir o desempenho; ou seja, quais as variáveis dependentes ou independentes são determinantes para o sucesso dessas empresas.

Vezzoni *et al.* (2011) verificaram que os fatores de sucesso de Rockart (1979), antes aplicados na gerência de projetos de Engenharia, como forma de auxiliar o gestor a conhecer as necessidades de informação, começaram a ser utilizados na gestão das empresas, definindo os principais pontos e os planos de ação da empresa.

Conforme explicaram Baum, Locke e Smith (2001) que, ao pesquisar o indivíduo, a organização e o ambiente, simultaneamente, puderam explicar o crescimento do negócio, de uma forma mais adequada, a partir de uma perspectiva única e isolada. Lee e Yang (2013) comentaram a respeito do sucesso do negócio de uma forma ampla, incluindo o ambiente em que as empresas estariam inseridas, os órgãos de fomento público e financiamento privado e, principalmente, a rede de relacionamento com os clientes e os fornecedores.

As ESCs, foco desta pesquisa, oferecem diversos serviços diferenciados, em áreas correlatas, porém devido às suas características, utiliza profissionais cada vez mais especializados, necessitando de organizações de todo tipo, do autônomo à multinacional. Peleias *et al.* (2007) destacaram diversos serviços que poderão ser explorados devido a uma demanda cada vez maior, exigindo mais conhecimento por parte dos profissionais da área, formação acadêmica continuada e experiência internacional.

O Empreendedorismo, aplicado antes nas indústrias, é transferido por meio desses serviços e profissionais para essas empresas, com suas características

próprias, produto diferenciado e sendo pouco estudado até o momento. Como identificar essas competências e a razão do sucesso é o que os estudiosos querem saber.

1.2 Problema de Pesquisa

Diante do contexto abordado anteriormente, identifica-se uma necessidade do estudo das Empresas de Serviços Contábeis (ESCs), por meio da identificação de Características Empreendedoras e da existência dos Fatores de Sucesso nessas organizações, junto aos atores participantes desse processo, tais como: proprietários e administradores e como resultado responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais características empreendedoras das ESCs podem influenciar o sucesso do negócio, na opinião dos seus gestores ?

Para responder a esta questão de pesquisa, surgem os objetivos da pesquisa.

1.3 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de responder à questão proposta para a pesquisa, existe a necessidade de definir um objetivo geral, que é:

Identificar quais as características empreendedoras existentes nas Empresas de Serviços Contábeis (ESCs) no Estado de São Paulo influenciam os fatores de sucesso dessas organizações, na opinião de seus gestores .

Em seguida à definição do objetivo geral, é necessário detalhar outros objetivos que são específicos para um melhor entendimento da pesquisa, os quais são:

1. Identificar as características empreendedoras das ESCs na opinião de seus gestores;e
2. Identificar os fatores determinantes de sucesso das ESCs na opinião de seus gestores.

No próximo tópico, será tratado a respeito da justificativa de realização desta pesquisa.

1.4 Justificativas da Pesquisa

Para ser uma tese de Doutorado, o critério de originalidade da pesquisa tem que estar presente, juntamente com uma contribuição para a sociedade (PERUZZO, 2008). O que implica para Bicas (2008), no desvendamento de dúvidas, a apresentação de problemas, conclusões, explicitação de correlações importantes; enfim, a descrição de novidades que enriqueçam o conhecimento sobre um assunto.

Para isso, fez-se uma consulta prévia à literatura especializada nacional nos periódicos anexados ao Scielo, banco de teses e dissertações do Portal e Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e Universidade de São Paulo - USP, bem como internacional nos periódicos anexados ao *ISI-Web of Science*, *Ebsco*, *Proquest*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *InderScience*, *InformaWord*, *Springer* e *Sage*.

Não foi localizada uma pesquisa que relacionasse diretamente as características empreendedoras e os fatores determinantes de sucesso das ESCs. A maioria dos trabalhos encontrados focalizam-se em empresas industriais ou comerciais. Há escassez de trabalhos sobre Empreendedorismo na área de Serviços, e há uma lacuna em ESCs, que é o diferencial deste trabalho.

De acordo com o que foi explicado na fase introdutória, a respeito da teoria do Empreendedorismo, as ESCs e os fatores determinantes de sucesso, pela falta de pesquisas interagindo essas teorias, faz-se necessário um estudo mais profundo, com dados atuais, no qual se possa entender o contexto dessas organizações. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o processo de ampliação do

conhecimento a respeito do perfil empreendedor de atuação dos proprietários e gestores, e os fatores de sucesso das ESCs.

É necessário conhecer em sua amplitude sistêmica, as variáveis componentes das características do indivíduo empreendedor discutidas desde Cantillon (1755) até os dias atuais. Concomitantemente com outras variáveis referentes às características do ambiente da organização, os processos existentes na atividade organizacional, de uma forma integrada, participando de um mesmo sistema, que é o Empreendedorismo.

Da mesma forma, tentar entender os fatores de sucesso de uma organização e a sua relação *a priori* com as características empreendedoras descritas anteriormente, reverte na possibilidade de trabalhar, não somente por meio das teorias; mas, também diante da percepção dos empresários das ESCs.

Assim sendo, conhecer a extensão e estabelecer uma relação entre essas variáveis, no tocante à avaliação da influência de uma sobre a outra, poderá ser a contribuição representativa para uma parte da sociedade, não somente acadêmica; mas, também empresarial, principalmente no que tange a estudos na área de gestão de negócios, mais especificamente com ESCs e áreas afins.

1.5 Estruturação do Trabalho

Este estudo está estruturado em cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- a) A Contextualização constante no primeiro capítulo traz o ambiente ao qual esta pesquisa foi inserida, em que estão presentes: o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos que se pretende responder, e as justificativas da elaboração deste estudo;
- b) O Referencial Teórico, constante no segundo capítulo apresenta a teoria atual do Empreendedorismo e as Características Empreendedoras do: Indivíduo, Ambiente, Organização e do Processo; os Fatores Determinantes do Sucesso e as ESCs; bem como as hipóteses que serão testadas pela pesquisa;

- c) Os Procedimentos Metodológicos, constantes no terceiro capítulo apresentam: o tipo de pesquisa e a metodologia aplicada para atingir os objetivos propostos no estudo; a definição dos procedimentos utilizados; e o instrumento de coleta de dados (questionário) e do tratamento estatístico para a análise das informações coletadas;
- d) A Descrição e Análise dos Resultados, constantes no quarto capítulo apresentam: o perfil da amostra; a utilização do *software PLS-PM* para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE); os resultados do tratamento estatístico para a identificação das características empreendedoras; e os fatores de sucesso e a sua análise; e
- e) As Conclusões presentes no quinto capítulo trazem a articulação entre o que foi visto na teoria e o que foi constatado na pesquisa empírica; a resposta ao questionamento proposto nesta pesquisa; as limitações da pesquisa; sugestões para futuras pesquisas relativas ao tema e as contribuições da tese para o meio acadêmico e para a sociedade.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

É importante uma revisão dos conceitos em uma base histórica e cronológica dos temas e autores, de forma que se tenha uma visão das teorias, com o objetivo de enriquecer o estudo e entender as organizações e os atores que dela participam.

2.1 Empreendedorismo e Características Empreendedoras

Um dos primeiros conceitos sobre o Empreendedorismo e as características do empreendedor foi descrito por Cantillon (1755), referente às relações comerciais existentes entre os diversos comerciantes, empreiteiros ou empresários (*entrepreneurs*) na produção e circulação de bens e mercadorias na Europa. A partir de Cantillon (1755), teorias e estudos sobre Empreendedorismo foram desenvolvidos até os dias atuais e, de acordo com Sciascia e De Vita (2004, p.22):

As teorias e pesquisas sobre o Empreendedorismo, ao passar dos tempos, refletem a respeito do empresário e a sua participação na sociedade, do ponto de vista econômico e social, a partir do período clássico de sua formação no estabelecimento e ascensão das condições capitalistas no século XVIII; tendo o seu apogeu como sociedade liberal no início do século XX com Schumpeter e Max Weber.

Mill (1885, p. 250) trouxe para essa discussão um termo muito utilizado pelos economistas, que é a definição de risco como sendo o excedente que se paga pelo lucro acima da taxa de juros; o qual poderá ser obtido tanto pelo gerente quanto pelo empresário, o que distinguirá o indivíduo pertencente a cada grupo, de acordo com o seu perfil.

Mill e Marshal (1885 *apud* Fillion, 1998) estavam interessados em compreender o papel desempenhado pelo empresário, como motor do sistema econômico e não em analisar os aspectos comportamentais na condução de seus negócios ou nas atitudes empregadas nas suas empresas.

Smith (2005) descreveu por completo a estrutura e o funcionamento do sistema capitalista e definiu o empresário de formas diferentes: como uma pessoa especulativa (*adventurer*) atrás de um ganho financeiro imediato em negócios de alto risco; que elabora planos (*projector*) ou aqueles que preparam seus projetos por meio

de um planejamento mais prudente (*undertaker*) que transforma o interesse particular em coletivo sem a intervenção do Estado.

Schumpeter (1997), em seu livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, contribuiu para a teoria do Empreendedorismo, ao referir-se ao empreendedor, não mais como um simples proprietário ou gerente, retratado até aquele momento na literatura neoclássica, mas como uma personalidade forte de estudo.

Schumpeter utilizou a palavra Empreendedor como “aquele que combina os meios produtivos, capazes de desenvolver: “a introdução de um novo bem, matérias primas ou produtos semimanufaturados”; “um novo método de produção”; “um novo mercado”; e “introduzir ou acabar com um monopólio” (SCHUMPETER, 1997, p.67).

Para esse renomado autor, a função do Empreendedor e a sua capacidade de inovação são fundamentais para o desenvolvimento da Economia. Fillion (1998), por sua vez, enfatizou que, não somente Schumpeter (1997) associou inovação com o empreendedor, mas a imposição do seu trabalho mostrou a importância para explicar o desenvolvimento econômico.

Diante desse cenário, o empreendedor tornou-se um ator indispensável nesse processo, pois como este autor explicou, o empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e/ou processos (SCHUMPETER, 1997).

Jones e Wadhvani (2007) consideraram que Schumpeter reconheceu a teoria do Empreendedorismo “dentro do capitalismo como se fosse um motor, devendo ser tratado como um fenômeno histórico e essa investigação científica e social incidir, não somente, sobre os empresários e suas empresas”; mas, também sobre a estrutura e mudanças nas indústrias, mercados, sociedades, economias e sistemas políticos em que operavam.

Schumpeter (1997) entendeu que o Empreendedor é um inovador e um líder, pois eleva a Economia, de forma estática, para uma nova posição de equilíbrio, e devido à posse de algumas forças motivadoras escassas e os lucros não duradouros. Dessa maneira, o Empreendedorismo torna-se uma condição temporária para qualquer pessoa, necessitando estar sempre inovando.

Fillion (1999) destacou que Schumpeter (1997), “não só associou os empreendedores à inovação; mas, também demonstrou em sua significativa obra, a

importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico, independentemente de outra corrente de pesquisadores denominados comportamentalistas“; referindo-se aos psicólogos, sociólogos e outros, concentrando-se nos aspectos criativos e intuitivos, tendo como representantes David C. McClelland (1961) e Max Weber (1997).

Miller (1983) acreditava que os principais determinantes do Empreendedorismo seriam influenciados pelo processo pelo qual as empresas renovam-se, pela personalidade do líder, pela sua estrutura e pela importância da criação das estratégias do negócio, os quais dependerão da natureza da organização.

Ao mesmo tempo, o Empreendedor pode atuar dentro da própria organização em que trabalha. Quanto a isso, Pinchot III (1989) definiu *intrepreneur* ou intraempreendedor como o indivíduo que, dentro da organização em que atua, pratica atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores voltados para o produto, processo, método de marketing ou organizacional. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), estes devem ser novos (ou muito melhorados), com o objetivo de melhorar a *performance* de uma empresa com o ganho de vantagem competitiva.

O conceito de Empreendedorismo, conforme definido por Dornelas (2001), envolve fazer algo novo e diferente, para mudar a situação atual e buscar, novas oportunidades de negócio, relativa inovação e a criação de valor. Boava e Macedo (2006) entenderam que a essência do Empreendedorismo é a liberdade, porque é ela que impulsiona o ser, independentemente do motivo que despertou a vontade de empreender (tal como: enriquecer, se ocupar, competir, necessidade etc.).

Baggio e Baggio (2014) entendem que o Empreendedorismo é o nascer do indivíduo para o desenvolvimento total de suas potencialidades lógicas e intuitivas e a procura do próprio conhecimento em processo de um contínuo aprendizado, aberto para novas experiências e paradigmas.

Bygrave (2004) explicou que os empresários possuem motivos particulares para empreenderem, seja em decorrência da necessidade, aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de trabalho e renda, seja pela oportunidade para aumentar a sua renda ou desejo de tornar-se independente.

Vicenzi (2011) esclareceu que essa oportunidade existe quando se investe na criação de um novo empreendimento, com o objetivo de aproveitar uma circunstância favorável percebida no mercado; e a necessidade é devido á criação de um negócio por total falta de opção de trabalho e renda, quando essa é a melhor opção disponível em um determinado período.

Baggio e Baggio (2014) entenderam que o Empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, ao realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto individual ou organizacional, em contraste às oportunidades e aos riscos. Machado e Nassif (2014) destacaram a importância do estudo do Empreendedorismo, não somente em relação ao empreendedor, mas tratando como uma das dimensões inseridas no contexto desse fenômeno.

De acordo com o *GEM*, a taxa dos empreendedores iniciais (TEA) no Brasil, em 2014, foi de 17,2% da população de 18-64 anos(*GEM*, 2014). Os empreendedores por oportunidade, definidos como aqueles que identificam uma chance de negócio e decidem empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda, teve uma taxa de 12,2% em 2014 (*SEBRAE*, 2014).

Os empreendedores por necessidade, são“aqueles que iniciam um negócio próprio devido anão possuírem melhores opções de trabalho, abrem uma empresa, com o intuito de gerar renda para si próprio e suas famílias”, obtiveram uma taxa no Brasil, em 2014, de 5,0% da população de 18-64 anos (*SEBRAE*, 2014).

Esses dados indicam que, dos empreendimentos gerados no país, 70,6 % são empreendedores por oportunidade, ou seja, mesmo em um contexto de crescimento do emprego formal, esse tipo de Empreendedorismo continua sendo uma alternativa para milhões de brasileiros; sendo que a taxa de empreendedores iniciais por oportunidade, no Brasil, 2,4 vezes superior a por necessidade (*SEBRAE*, 2014).

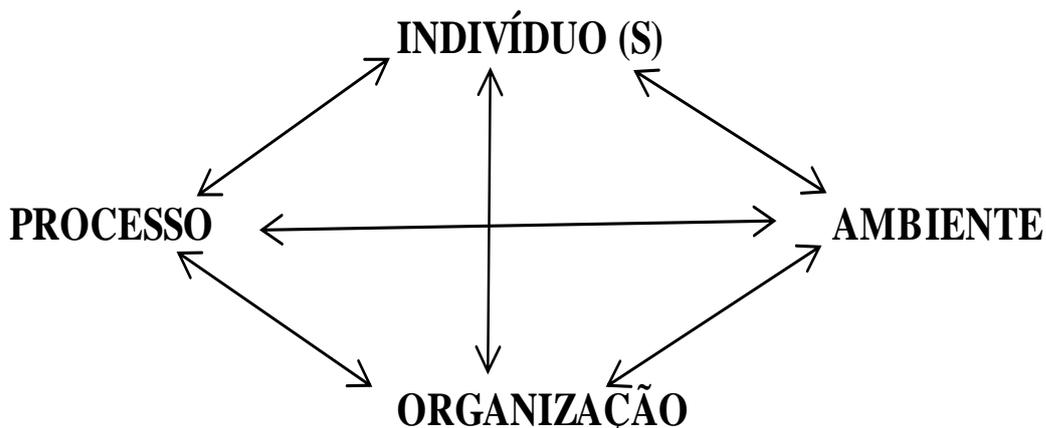
Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), em uma pesquisa com três pequenas empresas de sucesso no Ceará, constataram em um dos casos analisados, que a oportunidade e a necessidade foram o motivo para a criação do negócio, pois a proprietária estava sem perspectiva de emprego no momento em que abriu a empresa.

No segundo caso, o negócio iniciou-se pela busca do complemento da renda da família e ocupação do seu tempo. Vicenzi e Bulgacov (2013), explicaram que a família tem um papel importante na decisão do negócio, no momento da identificação da oportunidade, entendimento do negócio e experiência de vida. Ferreira, Gimenez e Augusto (2014, p.87), verificaram que a criação de uma empresa ocorre da seguinte forma:

1. Conhecimento técnico anterior, por parcerias ou pessoal;
2. O estudo do mercado, concorrentes e clientes por meio de pesquisas, contatos e reprodução de algumas rotinas já existentes aonde atuam;
3. Marketing e Finanças para gestão da empresa;
4. Realização do Plano de negócios, mas não é revisado e atualizado;
5. A tecnologia, tais como internet e redes sociais, são considerados importantes na divulgação da empresa;
6. Os recursos utilizados, são do próprio empresário; e
7. Parcerias e o desenvolvimento do produto ou serviço, podendo ser reformulados quase que totalmente.

É importante entender o contexto e as variáveis existentes, desde o momento do início do negócio, para analisar e identificar as características que envolvem o Empreendedorismo. Gartner (1985), conforme consta na Figura 1, descreveu a estrutura necessária para a abertura de um novo negócio.

Figura 1 – Dimensões das Características Empreendedoras



Fonte: Adaptada de Gartner (1985).

Observam-se na Figura 1, as características empreendedoras focalizadas nesta pesquisa:

- 1) as características empreendedoras dos indivíduos que começam a empresa (fundadores);
- 2) o ambiente em torno dela: incluindo as ações do Governo e da sociedade;
- 3) o tipo de organização que eles criam; e
- 4) o processo pelo qual é desenvolvido o negócio: por meio do seu modelo de negócio, suas estratégias, a identificação dos riscos e oportunidades, a produção e a comercialização de seus produtos e serviços.

Ao analisar a empresa desde a sua criação, podem ser identificadas as variáveis que compõem cada dimensão individualmente, e ao mesmo tempo, compará-las entre si, utilizar os mesmos critérios, descrever e classificar de acordo com a necessidade e as características empreendedoras existentes com um enfoque sistêmico. De Clercq, Danis e Dakhli (2010) esclareceram que tais definições formam o alicerce de um sistema com vários lados de constructo, com dimensões institucionais que definem as competências empreendedoras de uma sociedade.

Bruton *et al.* (2012), em seus estudos nos países de Economia emergente, tais como: Brasil, China, Índia e Coréia, destacaram que os indivíduos e organizações interessadas em começar novos negócios precisam conhecer o apoio institucional e

as restrições, para que eles possam fazer planos e tomar medidas para melhorias, e sugerem que os governantes podem examinar as melhores práticas de outros países para ajudarem a desenvolver aspectos particulares do ambiente institucional.

A estrutura demonstrada na Figura 1 está detalhada nos próximos tópicos, como uma forma de conhecimento das características empreendedoras: do indivíduo; do ambiente; da organização e do processo ao qual participa a organização desde o seu início, assim como a determinação dos fatores de sucesso das ESCs. No próximo tópico, será abordado sobre as características do Indivíduo Empreendedor.

2.1.1 As características empreendedoras do Indivíduo

Cantillon (1755) concluiu que os empresários tomam atitudes racionais, assumem riscos, na busca de oportunidades, em uma sociedade regulada pela concorrência do mercado; com incertezas para poder gerir o seu negócio, em uma relação entre consumidores e clientes, com o objetivo de obter rendimento sobre o capital investido.

Filion (1998) esclareceu que Say era considerado como um empresário que corria riscos, porque investia seu próprio dinheiro, fez uma distinção entre empresário e o capitalista, sendo considerado o primeiro a estabelecer uma base para o estudo do Empreendedorismo, reunindo duas grandes tendências do pensamento do seu tempo: os fisiocratas e os industriais na Grã-Bretanha.

Say (2001), economista e industrial, definiu os homens que se comprometem com a fabricação de qualquer produto como empresários do setor (*entrepreneur d'industrie*) e relatou a importância do mesmo na dinâmica do crescimento da Economia de uma nação em um mercado livre, sem a presença do Estado.

Quuduus e Rashid (2005) explicaram que Say definiu a tarefa do empreendedor como sendo a combinação dos fatores de produção de uma empresa: o conhecimento, capital e trabalho e a distinção entre os lucros do empreendedor e os lucros dos acionistas ou o retorno do capital investido.

O empreendedor é, na definição de Schumpeter (1997), o ator principal, o qual irá combinar os demais agentes com os diferentes recursos e identificar e perseguir,

as novas oportunidades de mercado, e para isso, precisa ter consciência do ambiente em que está inserido.

A definição de risco feita por Mill (1885, p.250) é empregada para identificar a principal característica existente no empreendedor, não somente no aspecto financeiro que quer uma alta taxa de retorno sobre o investimento, mas durante a condução do seu negócio.

O empreendedor possui diferentes graus de risco, do mais conservador ao mais agressivo, mas sempre terá tal atitude. Knight (1921, p. 18), ao distinguir entre risco e incerteza, esclareceu que o empreendedor terá sucesso se souber lidar em um ambiente de incerteza ao tomar a decisão.

Marshall (1890) esclareceu que, além do fornecimento de mercadoria, os empreendedores são pioneiros (inovadores), na busca de oportunidades e no seu progresso dentro de um ambiente competitivo, dirigindo a produção, coordenando o capital e o trabalho, de acordo com o risco do seu negócio. Este autor descreveu o empreendedor individual como aquele que possui pouca representatividade na tomada de decisão e que se preocupa apenas em maximizar os lucros, de acordo com as técnicas e os recursos existentes no mercado.

Praag (1999) considerava que a teoria de Marshall anexou um papel importante para o empreendedor, na teoria neoclássica, no que se refere à existência de habilidades, capacidade de especialização e uma inteligência necessárias para alcançar o sucesso nos negócios.

Hartman (1959 *apud* Gartner, 1989) explicou que existe uma distinção entre o gestor e o empresário, em termos de sua relação com a autoridade formal na organização, ou de forma independente ou delegada de outros, normalmente dos acionistas; sendo que, dentro da empresa, somente ele é a fonte de toda a autoridade e essa fronteira entre o empresário e o gestor é, portanto, relativamente precisa.

McClelland (1961) descreveu o empreendedor como alguém que exerce controle sobre a produção, e seus resultados não são apenas para o seu benefício, mas de maneira que o dono de uma empresa seja tão empreendedor quanto um executivo ou um operário em uma grande corporação. Fillion (1999) explicou que os empreendedores são pessoas que precisam continuar a aprender sobre o que está

acontecendo no seu ambiente; para tomar decisões e ajustes de acordo com as circunstâncias.

Weber (1997; 2002) tratou do conceito de autoridade formal do indivíduo (empresendedor) de acordo com os seus interesses, vontade, intencionalidade e da existência de três tipos de legitimidade: razões racionais de acordo com as regras normativas, tradicionais por motivos de crenças e, finalmente, carismática com base na devoção e características pessoais.

Essas três formas de autoridade acabam, na realidade, misturando-se na personificação do indivíduo, e dependendo do momento, uma irá sobressair diante da outra, de acordo com um conceito de legitimidade definido pelo autor, no instante em que encontram um fundamento para obedecer em um determinado ambiente ou população existente (WEBER, 1997; 2002).

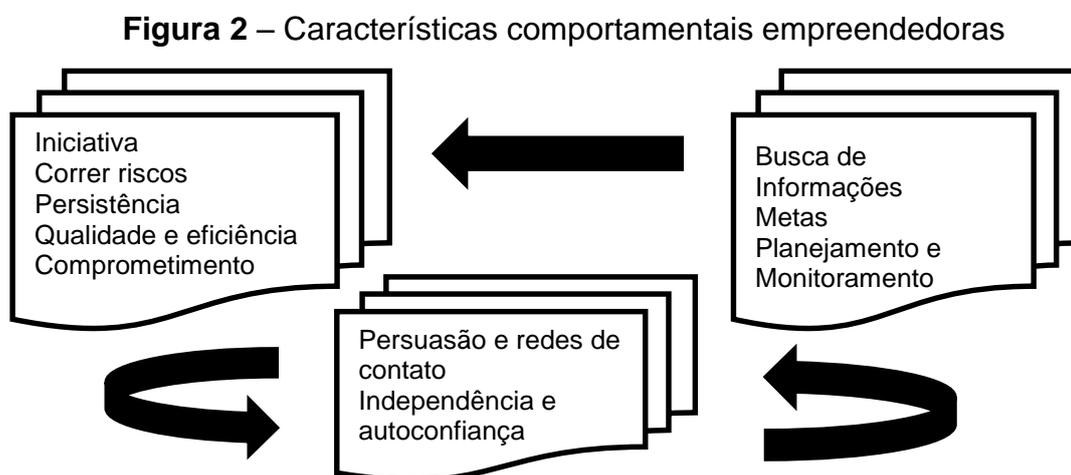
Weber (1997) explicou o comportamento dos indivíduos, descrevendo os empreendedores como inovadores e pessoas independentes, cujo papel dos líderes empresariais tinha uma fonte de autoridade formal. Praag (1999) entendeu que o empreendedor necessita de autoconfiança, julgar suas qualidades pessoais em comparação aos outros indivíduos, possuir uma natureza aventureira, capacidade intelectual e a crença de uma boa sorte.

Esse autor explicou que a importância fundamental do estudo sobre a incerteza, está refletida, por exemplo, na produção em contraste com o consumo da riqueza, os riscos da tecnologia separados dos riscos relacionados com as alterações de mercado e em relação aos preços de venda dos produtos comercializados (PRAAG, 1999).

Carland *et al.* (1984) e Gartner (1989) descreveram que Davids, em 1963, desenvolveu uma pesquisa com 521 proprietários de empresas de diversos setores como indústria, comércio, construção e serviços e identificaram algumas características do perfil empreendedor, tais como: ter uma boa educação, possuir uma religião, gostar de esportes e ser afiliado a algum clube; além de ambição, responsabilidades, autoconfiança e com desejo por independência.

McClelland (1961), em suas pesquisas, identificou na personalidade empreendedora dez características comportamentais: Iniciativa, Correr Riscos, Persistência, Qualidade e Eficiência, Comprometimento, Busca de Informações,

Metas, Planejamento e Monitoramento, Persuasão e Redes de Contato, Independência e Autoconfiança, o que chamou de “características comportamentais empreendedoras”, que constam na Figura 2:



Fonte: Adaptada de McClelland (1961).

A avaliação de desempenho desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007) utiliza os conceitos de McClelland (1961), para verificação do perfil empreendedor nas PMEs, contemplando as características que constam na Figura 2. Conforme se pode observar, as características comportamentais empreendedoras estão divididas em duas dimensões, que podem ser medidas por meio de indicadores:

a) Características comportamentais que podem influenciar no desempenho da concorrência e longevidade da empresa, tais como: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, qualidade e eficiência, correr riscos calculados, definição de metas, obter informações, planejamento e acompanhamento, convencimento e rede de contatos, autonomia e autoconfiança; e

b) Gestão da Empresa, utilizando critérios como: liderança; estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

O estudo de McClelland (1961) foi utilizado como base para a preparação do instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa desta tese; porém, associado a outros autores citados na pesquisa bibliográfica exemplificam outras características empreendedoras.

Ao utilizar e analisar os indicadores de desempenho nas PMEs, foram identificadas em alguns estudos, a existência de atitudes e características do perfil empreendedor; principalmente relativas ao planejamento, inovação e realização, às quais poderão ser fatores que determinam o sucesso e o crescimento dessas organizações (LIN, 1998; GRAY, 1999; GREATTI, 2005; PEDROSO, 2009).

McClelland (1961, p.71) descreveu a característica do indivíduo empreendedor referente ao Poder, quando procura utilizar seus mecanismos de persuasão junto ao mercado por meio da sua rede de relacionamento e a manutenção de sua independência e autoconfiança diante das adversidades, da seguinte forma:

- a)** Persuasão e redes de contato -utilizar estratégias pessoais para influenciar ou persuadir as pessoas e tomá-las como agentes para atingir seus próprios objetivos. Desenvolver e manter relações comerciais; e
- b)** Independência e autoconfiança -autonomia em relação às normas e controles de outros. Manter seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente ruins. Expressar confiança na sua capacidade de terminar uma tarefa ou lutar diante de um desafio.

Filion (1999) esclareceu que, quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar (relações primárias); e quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios (relações secundárias) ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem, frequentemente ligadas ao trabalho (relações terciárias). Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) explicaram que o indivíduo inserido nas organizações possui um comportamento que é resultado desse ambiente externo associado às suas características pessoais.

Esse ambiente externo, com as variáveis descritas anteriormente, irá interferir no ambiente interno das empresas, dando origem a uma nova categoria de profissional, que é o intraempreendedor. Conforme explicou Pinchott III (1989), o conceito de Intraempreendedorismo envolve a possibilidade que os empregados possuem de empreender dentro das próprias empresas em que trabalham. O incentivo ao Intraempreendedorismo está ligado à necessidade de idéias criativas e inéditas de produtos / serviços da empresa.

Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2002), explicaram que uma cultura organizacional flexível, inovadora, sozinha, não conseguirá fazer com que um indivíduo torne-se um intraempreendedor; mas pode ajudar aqueles que tenham uma

postura empreendedora encontrem na sua organização um ambiente adequado para o Intraempreendedorismo. Esses autores esclareceram que, o comportamento intraempreendedor pode ser favorecido na organização; proporcionando aos seus trabalhadores um ambiente no qual os indivíduos trabalhem sua criatividade com liberdade.

Bruyat e Julien (2000) entenderam que existe uma diferença entre os dois perfis de empreendedor: aquele que começa e desenvolve o negócio e aquele que é inovador, o qual irá mudar os rumos da economia. Sendo assim, o empreendimento deve ser analisado conjuntamente com o indivíduo, sabendo que o que diferencia os dois é a capacidade de gerar um novo valor na economia. Dornelas (2001, p.79) entendeu que o empreendedor de sucesso têm outras características, além dos atributos encontrados nos administradores, ou seja:

São visionários; indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar as oportunidades; são determinados e altamente dinâmicos; dedicados ao trabalho; otimistas e apaixonados pelo que fazem; independentes e construtores do próprio destino; acreditam que o dinheiro advém do sucesso nos negócios; possuem liderança incomum; constroem uma rede de relacionamentos; planejam cada passo do negócio; possuem conhecimento; assumem riscos e criam valor dentro da sociedade no qual o empreendimento se encontra, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas.

Markman e Baron (2003) sugeriram que o sucesso pode ser associado às seguintes características empreendedoras: habilidades sociais, reconhecimento de oportunidades e perseverança. Pereira (2001) entendeu que, para o Empreendedorismo, o ser é mais importante do que o saber fazer e as características pessoais são a referência da obtenção do sucesso; esforçando-se ao máximo para atingir o êxito.

Bringheti, Lapolli e Friedlaender (2002) esclareceram que, para que o comportamento empreendedor possa ter lugar, é importante que a personalidade empreendedora esteja aliada a um ambiente apoiador; que valorize o alcance do sucesso pessoal e uma tolerância maior ao fracasso, proporcionando uma maior possibilidade de colocar em prática seus ideais. Mitchell *et al.* (2000) definiram alguns conceitos de características empreendedoras:

- 1) Arranjos - conhecimento que os indivíduos possuem sobre os arranjos necessários para a atividade empresarial (por exemplo, contatos, relacionamento, recursos e ativos);
- 2) Boa Vontade – apoio do empresário no compromisso de se aventurar e na receptividade à ideia de iniciar um novo empreendimento, inclusive a busca pelo foco, tolerância, compromisso, motivação e oportunidade; e
- 3) Habilidade - capacidades, habilidades, conhecimentos, normas e atitudes que os indivíduos exigem para a criação de uma empresa, tais como a capacidade de oportunidades, capacidade de diagnóstico e conhecimento do negócio.

As características empreendedoras podem simplesmente existir em certos indivíduos e desenvolver-se naturalmente, ou no caso de outros indivíduos, haver a necessidade de ensinar-se ao decorrer do tempo. Bernardi (2003), por sua vez, sugeriu algumas circunstâncias que podem levar o indivíduo a querer empreender e abrir o seu negócio, tais como:

- Indivíduo - que desde a infância, por motivos próprios ou por influência da família demonstra traços de personalidade do empreendedor nato;
- O herdeiro - que pode ou não possuir características de empreendedor, porém, pode participar dos negócios da família e, dar continuidade ao empreendimento em que está em contato desde cedo;
- O funcionário da empresa - que ao longo da carreira verifica um desequilíbrio e uma falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, frustrando-se em sua realização;
- Profissionais - com características de empreendedor e conhecimento, com *expertise* sobre algum tipo de serviço/produto;
- Vendedores - dinâmicos em suas funções e com conhecimento técnico sobre o mercado e experiência profissional;
- Profissional desempregado - o qual começa um negócio com a perspectiva de encontrar outra possibilidade de emprego no decorrer do processo;
- Desenvolvimento concomitante - o funcionário com a ajuda da família e de amigos abre um negócio ou se associa a outro ramo de atividade com um sócio capitalista; e

- Profissional aposentado - com experiência adquirida.

Dornelas (2004), por sua vez, explicou que os empreendedores, nesse contexto, utilizam os recursos disponíveis, de forma singular, única e criativa; combinamos recursos financeiros, humanos, controles, tecnologia, materiais, estruturas etc. Esses são os meios pelos quais os empreendedores agregam valor e recompensam seus esforços.

Existem vários conceitos referentes ao perfil e as características do empreendedor, principalmente, quando definem-se o empresário e o empreendedor, nos cursos de gestão. Solomon (2006), entendeu que isso ocorre devido às semelhanças existentes entre o pequeno empresário e o empreendedor.

Confirmando o que foi descrito anteriormente, Brasil, Brasil e Nogueira (2013) verificaram que os fatores que estimulam os jovens para a atividade empreendedora são: a criatividade, a disposição em aprender, a família, redes de contatos pessoais e profissionais, nível de escolarização ou qualificação formal, a existência de políticas públicas para o segmento e as possibilidades de exploração de uma oportunidade.

Os jovens preferem ter uma empresa, em vez de ter um emprego formal. Tal atitude revela que o Empreendedorismo está transformando-se ao longo dos últimos anos, porque está crescendo em um momento em que o nível de emprego está alto (SEBRAE, 2012).

De acordo com a pesquisa da GEM, considerando os dados mais recentes da população economicamente ativa (TEA), no Brasil, de 18 a 64 anos – cerca de 130,7 milhões de indivíduos – pode-se estimar que a taxa total de empreendedores – novos e estabelecidos – de 31,3 milhões (23,9 %) são superiores à média mundial que é de 14,6 % aproximadamente (SEBRAE, 2014).

Kotter (1995) explicou que o incentivo e o desenvolvimento de novos negócios, baseiam-se em uma nova realidade, em que:

- (a) os profissionais não devem depender de convenções, pois esta é uma época de rápidas mudanças, e o não convencional sempre ganha;
- (b) é uma época de grandes e novas oportunidades e, também de difíceis desafios;

- (c) flexibilidade e rapidez estão ganhando em um mundo competitivo e pequenas empresas se adaptam melhor a esta realidade; e
- (d) deve-se buscar “ajudar” as empresas burocráticas, pois como elas adaptam-se aos novos tempos, oportunidades surgirão para consultores e outros provedores de serviços.

Murugesan (2010) entendeu que aquelas pessoas que possuem uma inclinação para o Empreendedorismo, possuem uma propensão para o risco e uma tolerância à ambiguidade. Hvide e Panos (2014), concluíram que os indivíduos tolerantes ao risco são mais propensos a iniciar um negócio; e que essas organizações não terão um desempenho tão bom do que aquelas que não possuem empreendedores com tais características, sendo uma das razões para encerramento prematuro de suas atividades.

Bedê (2014) concluiu em seu estudo que, no Brasil, principalmente nas regiões Norte e Nordeste, quanto maior a renda e a escolaridade (até o nível superior incompleto), e quanto mais jovem, maior é o desejo de ter o próprio negócio, não importando o gênero.

Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) entenderam que a idade e o nível escolar, são variáveis associadas às características empreendedoras, na idade entre 30 e 43 anos. Parker (2009) explicou que o tempo exercido pelo empresário no trato do negócio e a experiência do empreendedor no ramo são também características relevantes.

Castro (2012) entendeu que as características empreendedoras referentes à persistência, comprometimento, qualidade e eficiência e obter informações são relevantes para os administradores de grandes empresas. Porém, Siqueira *et al.* (2014) verificaram que não existe diferença de competências empreendedoras entre empresários e empregados dentro das organizações.

Emmendoerfer e Valadares (2011) esclareceram que se a organização é de pequeno porte, o intraempreendedor é orientado para inovações internas, ou seja, focado nos processos com o objetivo de serem mais efetivos e ágeis, e diferentes quando a empresa torna-se média e/ou grande porte, atuando de forma mais estratégica.

Jaskiewicz, Combs e Rau (2015) explicaram que as famílias empreendedoras são diferentes famílias tradicionais devido ao legado das empresas que é colocado para a próxima geração, motivando-as a envolverem-se nas atividades estratégicas do Empreendedorismo. Ocorre, inclusive, uma transferência de valores éticos que envolvem o empreendedor por meio de indicadores. Negas e Lobão (2014) esclareceram que a ética deve estar presente nas iniciativas das pessoas empreendedoras em todos os momentos, seja na vida particular ou pública.

Souza Cruz e Moraes (2013) entenderam que os empreendedores que apresentam características de resiliência (adaptabilidade e resignação aos acontecimentos potencialmente difíceis na vida, especialmente em situações que geram pressão e exaustão), nunca desistiram do sucesso do empreendimento e trabalham arduamente para a continuidade da empresa. Vale, Serafim e Teodósio (2011, p.637) identificaram características empreendedoras comuns entre homens e mulheres, entre elas:

A escolaridade relativamente elevada, dificuldades sentidas na condução dos negócios, os fatores para o sucesso, as relações profissionais, experiência organizacional anterior, tradição familiar nos negócios, alavancagem das empresas na geração de outras empresas etc.

Gonçalves– Filho, Veit e Gonçalves (2007, p.12), utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), destacaram algumas variáveis que fazem parte das Características do Empreendedor, que influenciam no sucesso das empresas e do negócio:

Risco – vontade de correr riscos nos negócios;
 Perfil Estratégico -autoconfiança na formulação da estratégia;
 Pensar analiticamente – Compreensão da análise do planejamento do negócio e do mercado;
 Relacionamento -com empregados, associações profissionais, clientes etc.;
 Planejamento -conhecimento das rotinas, planos e metas;
 Gostar de desafios – foco na realização do indivíduo;
 Inovação –criatividade no lançamento de produtos e serviços para o mercado;e
 Dedicção - investimento pessoal de tempo extra, da vida do empresário no negócio.

O conhecimento adquirido pelo empreendedor, conforme definiu Shane (2008), são relevantes na longevidade das empresas, assim como o investimento na sua educação é um recurso importante para quem deseja ser empreendedor. Hessels *et al.*

(2014) concluíram que os indivíduos com experiência generalista estão propensos a iniciarem com sucesso um novo negócio e introduzirem inovações, não somente com valor técnico; mas, também comercial. Schwab (2013, p.72) descreveu o que seria o perfil “ideal” de um empreendedor:

Decide com base no conhecimento e na criatividade, combinando as habilidades e inteligência, paciente e persistente, trabalha em equipe, assume riscos, confiante e com experiência, às vezes com sorte, excelentes ligações que podem ajudá-los em fazer negócios. Participa da inovação disruptiva, cria produtos e serviços que mudarão a maneira de ser. São ligados à área de energia, *software*, *web* e mídias sociais, trabalham ao mesmo tempo em qualquer canto do mundo; são jovens e atuam como um conjunto diversificado de habilidades e experiências, ágil e competitivo em um mercado global onde exista financiamento e tempo para trazer soluções, pois são as mentes brilhantes que pensam “fora da caixa” e criam soluções para problemas que não podem sequer perceber existir.

Olave, Silva e Jesus (2012), por sua vez, realizaram pesquisa junto a empresários do setor de joias em Sergipe e identificaram as características mais importantes para um empreendedor conduzir um negócio ao sucesso:

- Saber tomar decisões, com 100% das respostas;
- Visão empresarial e criatividade, com 83,3% dos respondentes;
- Capacidade de planejar, liderança do empresário, dedicação ao negócio e saber aproveitar as oportunidades foram consideradas de alta relevância para 66,7% dos respondentes;
- Bom conhecimento do mercado em que atua e possuir uma rede de contatos, com 50% das respostas;
- Assumir riscos calculados, com 33,3% das respostas.

No intuito de fazer uma síntese, a evolução das características do empreendedor, no período de 1755 a 1982, foi descrito por meio dos estudos de Cantillon (1755); Carland *et al.*(1984); Gartner (1989) e Kuratko e Hodgetts (1995), apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução das características do empreendedor de 1755 a 1982

ANO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1755	Cantillon	Lidar com incertezas e toma decisões racionais; assumir riscos; criatividade; iniciativa
1816	Say	Agente que une todos os meios de produção e que identifica no valor dos produtos
1848	Mill	Assume risco
1917	Weber	Fonte de autoridade formal (líder)
1921	Knight	Capacidade de obter capital; lidar com incerteza; autoconfiança; intelectual e sorte
1922	Lavington	Pode estar representado em uma só pessoa ou em um grupo que comanda o negócio
1934	Schumpeter	Inovação; Iniciativa
1937	Ely e Hess	Assume o comando e a responsabilidade do negócio
1944	Strauss	A empresa é o empreendedor
1954	Sutton	Procura desafios
1959	Cole	Tomar decisões individuais ou pelo grupo orientado para o negócio
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal (líder)
1961	McClelland	Tomador de risco; Necessidade de realização
1963	Dauids	Ambicioso; Procura ser independente; Responsável; AutoConfiante
1964	Picle	Autoconsciência; Relações Humanas; Habilidade em se comunicar; Conhecimento Técnico
1965	Litzinger	Preferência pelo risco; Independente; Reconhecimento por Benevolente; Líder
1968	Leibenstein	Coordenação
1969	Wainer e Rubin	Busca a realização e o poder
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivação para a realização
1970	Collins e Moore	Possui atitude social
1970	Hornaday e Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, energia, iniciativa, autoconfiança, liderança, desejo por dinheiro e reconhecimento, poder, tolerância e incerteza.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização; autonomia; Agressivo; Poder; Reconhecimento; Inovador/Independente
1971	Palmer	Assume risco moderado
1972	Howell	Maduro, possui status, atividades externas, boa educação, experiência, influência
1972	Draheim	Credibilidade, visionários
1973	Kirzner	Criatividade; liderança; prontidão e oportunidade
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Foco interno de controle
1974	Liles	Necessidade de realização
1975	Durand	Motivação para a realização, focado no controle
1977	Gomolka	Ético, possui uma história de atitude social
1977	Gasse	Orientado para valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiante; Orientado para resultado; Tomador de risco moderado; Foco no controle; Criativo/Inovador
1979	DeCarlo e Lyons	Realização, autonomia, autoridade, agressividade, independência, liderança
1980	Hall, Boskey e Udell	Interesse em dinheiro e fama, desejo social, preocupado com controles e tarefas, propenso ao risco, criatividade, desejo de realização.
1980	Lachman	Maduro, boa educação, motivado para a realização.
1980	Brockhaus	tendência a assumir risco
1980	Sexton	Enérgico/ambicioso; Próativo
1981	Hisrich e O'Brien	Persistência, disciplina, desejo de sucesso, orientado para a ação e metas, energia
1981	Thome e Ball	Maduro, teve negócios anteriores, histórico familiar, boa educação
1981	Mescon e Montanari	Realização; Domínio; Autonomia; Paciente; Posição de controle
1981	Welsh e White	Necessidade de controlar; Responsável; Autoconfiante; Aceita desafios; Tomador de risco moderado
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento e para Independência
1982	Welsh e Young	Posição de controle; Aberto a inovação; Autoestima
1982	Hoy e Hellriegel	Preferência por tarefas técnicas em vez de tarefas administrativas

Fonte: Adaptado de Cantillon (1755); Carland *et al.* (1984); Gartner (1989); Chandler e Jansen (1992); Kuratko e Hodgetts (1995).

De acordo com a pesquisa bibliográfica durante o período de 1983 a 2015, descritos nos Quadros 2 e 3, observou-se um expressivo aumento referente às pesquisas das características do perfil empreendedor contemporâneo, conforme estudos de Kirzner (1986); Carland *et al.*(1984); Gartner (1989); Chandler e Jansen (1992) e Filard *et al.* (2011), principalmente entre 2000 e 2015:

Quadro 2 – Evolução das características do empreendedor de 1983 a 1999

Ano	Autor	Características
1983	Pavett e Lau	Conceitual, humano e politicamente competente; familiarizado tecnicamente em um campo especializado
1983	Long	Inovador e Tolerante à Risco
1984	Carland e Carland; Hoy e Boulton	Inovador e Tolerante à Risco
1985	MacMillan; Siegel e SubbaNarisimha	Familiaridade com o mercado; capaz de suportar esforço intenso; habilidade de liderança
1985	Marshall e Gartner	Próativo
1986	Ibrahim e Goodwin	Habilidade para delegar, gestor de relações com o cliente e empregados; habilidades interpessoais
1986	Aldrich, Auster, Bowen e Hisrich	Interpessoal e Autoconfiante
1987	Hofer e Sandberg	Conduz a empresa desde sua criação até a sua estabilização; habilidade para claramente comunicar metas; habilidade para motivar outros a se comportarem de maneira sinérgica
1987	Schein	Fortes habilidades de gestão com altos níveis de responsabilidade e autoridade; especialista versus gestor geral
1987	Neider e Drucker	Próativo; Determinado; Ambicioso; Perseverante e Inovador
1988	Dimaggio	Inovador e Próativo
1989	Wheelen e Hunger	Habilidade para implementar estratégia com programas, procedimentos, orçamentos, avaliações
1989	Degen	Inovador e Próativo
1990	Dowman-Upton	Inovador e Independente
1991	Filion	Criativo; Visionário e Próativo
1992	Chandler e Jansen	Habilidade pessoal para reconhecer oportunidades
1992	McGrath; MacMillan, e Scheinberg	Individualismo; distanciamento do improdutivo; fuga da incerteza
1992	MacMilliam	Tolerante à risco
1993	Amit	Inovador e Tolerante à Risco
1994	Timmons	Próativo; Visionário; Tolerante à Risco e Flexível
1995	Pati	Próativo; Visionário; Estrategista; Interpessoal; Corajoso; Motivado; Intuitivo; Independente; Organizado; Líder e Criativo
1995	Felippe	Autoconfiança; Comunicação; Determinação; Flexibilidade; Iniciativa; Inovação; Liderança; Motivação; Necessidade de Realização; Otimismo
1996	Sheedy	Bom senso; Força; Liderança; Moral
1996	Lumpkin, Dess, Brush e Bird	Próativo; Inovador; Flexível; Tolerante à Risco; Criativo; Visionário
1997 2000 2001 2000	Timmons e Muzika;	Habilidade para pressentir e reconhecer vantagens durante a busca de oportunidade; criatividade; estratégia; inovação; marketing empreendedor; tolerância a ambiguidade, Visão
1997 2001	Stevenson e Bygrave	Criatividade; Comunicação; Inovação
1997	Cunha e Ferla	Próativo
1998	Drucker, Amabile, echeveste, Vieira, Viana, trez e Panosso	Inovador; Motivado; Líder; Interpessoal; Flexível; Qualificado; Experiente e Criativo
1999	Filion	Comprometimento; Iniciativa; Inovação; Tolerância a ambiguidade; Visão
1999	Dolabela, Daft e Machado	Próativo, Corajoso, Intuitivo e Determinado

Fonte: Adaptado de Kirzner (1986); Carland *et al.* (1984); Gartner (1989); Chandler; Jansen (1992); Filard *et al.* (2011).

Quadro 3 – Evolução das características do empreendedor de 2000 a 2015

Ano	Autor	Características
2000	Bruyat e Julien; Mitchell et al.; Julien; Sexton e Landstrom.	Tolerante ao risco, Próativo, Inovador e Ambicioso; Forte em Relacionamento; Administrar recursos materiais; Receptivo; Focado; Comprometimento; Motivação; Oportunidade; Conhecimento do negócio.
2001	Domelas; Pereira; Birley e Muzika; Ketz de Vries; Pelisson; L.A. Aligheri; Gimenez.	Dinamismo; Conhecimento; Iniciativa; Motivação; Otimismo; Persistência; Planejamento; Tolerância à ambiguidade; Visão; Tolerante ao Risco; Perseverante; Motivado; Líder; comprometido; Otimista; Independente; Habilidoso; Planejador; Flexível e Criativo.
2002	Guimarães; Cardoza; Inácio Jr.	Tolerante ao Risco; Criativo; Perseverante; Flexível; Ambicioso; Autoconfiante e Pró-Ativo.
2003	Markman e Baron; Bernardi; Diaz Rodrigues;	Tolerante ao Risco; Criativo; Organizado; Habilidoso; Reconhecimento de oportunidades; Perseverança; Conhecimento do negócio; Experiência profissional.
2003	Dalf	Autoconfiança; Necessidade de Realização; Motivação; Senso de Urgência; Tolerância à ambiguidade e Visão.
2003	Bernardes; Marcondes; Zilber; Almeida; Castilho; Vidal Filho; Ferreira; Mattos; Ayes; Meurer; Previdelli e Dutra.	Experiente; Qualificado; Visionário; Dinamismo; Conhecimento; Iniciativa; Motivação; Perseverante; Motivado; Líder; Comprometido; Comunicativo; Otimista; Autônomo; Determinado; Habilidoso; Intuitivo.
2004	Domelas; Rauch et al.; Gelber; Sohn; Keisel; Cunha; Nassif; Ghobril; Costa; Lenzi; Guardani; Leão; Cordeiro; Mello; Espejo e Greatti.	Estrategista; Inovador; Criativo; Próativo; Qualificado; Otimista; Líder; Flexível; Independente; Tolerante à Risco; Habilidoso; Perseverante; Corajoso; Autônomo; Comunicativo; Ambicioso; Comprometido; Experiente e Intuitivo; Capacidade de utilização de recursos financeiros, materiais e humanos.
2005	Quudus e Rachid; Greatti; Lamboy; Reyes; Vale; Benedetti; Rebello; Borba; Amâncio; E. Souza; Daros; Dantas; Lopez Jr.; P. Santos; Wilkinson; Mallmann; Ruppenthal; Nascimento Jr.; Carvalho; Bizarrí e Venturini.	Tolerante ao Risco; Criativo; Pró-Ativo; Qualificado; Otimista; Líder; Perseverante; Comprometido; Organizado; Autoconfiante; Habilidoso; Inovador; Estrategista; Planejador; Objetivo; Flexível; Determinado; Autônomo; Conhecimento.
2006	Vale, Amâncio e Lima; Solomon; Paiva Junior; Christopoulos; Fontanelli; Hoelgebaum; Silveira; Corrêa; M. Oliveira; Lima; Grisci; Gouvêia; J. Dias; Castanhar; Esperança; Gonçalves; D. Oliveira; S. Santos; Gosling; Callado; J. Gomes e Tavares.	Capacidade de unir atores e recursos; Tolerante ao Risco; Criativo; Pró-Ativo; Qualificado; Otimista; Líder; Perseverante; Comprometido; Organizado; Autoconfiante; Habilidoso; Inovador; Estrategista; Planejador; Objetivo; Flexível; Determinado; Autônomo.
2007	Veit, Gonçalves- Filho e Gonçalves; Birgham; Eisenhardt; Furr; Miller; Baron; Hitt; Snow; Wadeson; Castro Lucas.	Tolerante ao Risco; Inovador; Visionário; Pró-ativo; Flexível; Otimista; Determinado; Líder; Ambicioso; Criativo; Perseverante; Corajoso; Planejador; Comunicativo; Autônomo; Motivado; Experiente; Habilidoso; Estrategista; Objetivo; Intuitivo; Autoconfiante; Comprometido e Organizado.
2008	Cawusgil; Ciuchita; Villanueva; De Toni; Milan; Schuller; Dorion; Gouvea; E. Gomes; Forte; Melo; Fontenelle e Pedrosa.	Tolerante ao Risco; Inovador; Visionário; Pró-ativo; Flexível; Otimista; Determinado; Líder; Ambicioso; Criativo; Perseverante; Corajoso; Planejador; Comunicativo; Autônomo; Motivado; Experiente; Habilidoso; Estrategista; Objetivo; Intuitivo; Autoconfiante e Organizado.
2009	Pedroso; Gomes; Borges; Casado; Santanta; Araújo; A. Santos e Alves.	Inovador; Estrategista; Planejador; Objetivo; Flexível; Determinado; Autônomo; Conhecimento; Tolerante ao Risco; Inovador; Visionário; Pró-ativo; Flexível; Otimista; Determinado; Líder; Ambicioso; Criativo; Perseverante; Corajoso; Planejador; Comunicativo; Autônomo; Motivado; Experiente; Habilidoso; Estrategista; Objetivo; Intuitivo; Autoconfiante e Organizado.
2010	Henry; Valadares; Emmendoefer; G. Silva; E. Soares; Leal; Guedes e Fabrício.	Inovador; Planejador; Tolerante ao Risco; Visionário; Pró-ativo; Líder; Criativo; Experiente; Habilidoso e Visionário.
2011	Vale, Serafim e Teodósio; Gonzáles, Añez e Machado	Escolaridade elevada; Experiência organizacional prévia e Tradição familiar; Raciocínio.
2013	Schwab	Conhecimento e criatividade; Hábil e inteligente; Paciente e persistente; Trabalha em equipe; Assume riscos; Autoconfiante e experiente; Às vezes com sorte; Possui uma rede de relacionamento que podem ajudá-los em fazer negócios; Inovador; São jovens; trazer soluções; pensam "fora da caixa".
2014	Hvide e Panos; Hessel et al; Bedê; Negas e Lobão	Tolerante ao Risco; Generalista; Escolaridade; Idade; Ética.
2014	Baggio e Baggio	Racional; Intuitivo; Autoconhecimento; Atitude aberta.
2014	Hessel et al.	Generalista
2015	Jaskiewicz, Combs e Rau	Legado empreendedor.

Fonte: Adaptado de Filard et al. (2011).

Com base nos Quadros 1, 2 e 3, foi possível agrupar as características individuais do perfil empreendedor, descritas nos Quadros 4 e 5, que foram utilizadas na pesquisa empírica desenvolvidas neste trabalho:

Quadro 4 – Características individuais do empreendedor (de A a D)

CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO	AUTORES
Ambição	Davids (1963); Sexton (1980); Neider e Drucker (1987); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005).
Autoconfiança	Knight (1921); McClelland; Hornaday e Bunker (1970); Aldrich, Auster, Bowen e Hisrih (1986); Timmons (1978); Drucker (1993); Felipe (1995); Praag (1999); Schwab (2013).
Autonomia	Hornaday e Aboud (1971); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005).
Autoridade Formal	Weber (1917); Hartmann (1959); Schein (1987).
Bom senso	McGreath, MacMillan e Scheinber (1992); Seedy (1996).
Busca por responsabilidade	Sutton. (1954); Davids(1963); Schein (1987).
Busca por Poder	Hornaday e Aboud (1971); Winter(1973).
Capacidade para assumir riscos	Cantillon(1755); Say (1800); Mill (1848); Hornaday e Aboud (1971); Palmer (1971); Winter (1973); McClelland (1972); Palmer (1971); Timmons (1978); MacMiliam (1992); Amit (1993); Fillion (1999); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005) Drucker (2002); Dornelas (2001); Schwab (2013); Hvide e Panos (2014).
Capacidade de utilizar e controlar recursos	Leibenstein (1968); Dolabela(1998); Birley (2001) .
Competitividade	Hornaday e Aboud (1971); Farrel (1993); Felipe(1996); Schwab (2013).
Comprometimento	McClelland (1961); Fillion (1999); Timmon, Muzika (1997/2000); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005).
Comunicação	Hartman. (1959); Drucker(1985); Pickle(1964); Hofer e Sandberg (1987); Felipe (1995); Stevenson e Bygrave (1997) .
Conhecimento	Hartman(1959);Pickle(1964); Hornaday e Aboud (1971); Pavett e Lau (1983); Dornelas (2001); Vale, Gonçalves-Filho e Gonçalves (2007);Shane (2008); Vale, Serafim e Teodócio (2011); Baggio e Baggio (2014); Bedê (2014); Jaskiewcs, Combs, Rau (2015).
Redes de Contato	McClelland (1961); Aldrich e Zimmer (1986); Auster (1987); Markman e Baron (2003); Vale, Amâncio e Lima (2006); (Schwab (2013); Brasil, Brasil e Nogueira (2013).
Controle Interno	Borland(1974); ; Durand (1975); Timmons (1978); Dalf (2003).
Criatividade	Cantillon (1755); Schumpeter (1934); Hornaday e Bunker (1970); Kirzner (1973); Timmons (1978); Drucker (1985); Timmons e Muzika (1997; 2000); Stevenson E Bygrave (1997); Fillion (1991/1999), Dolabela (1999); Brasil, Brasil e Nogueira (2013); Schwab (2013).
Determinação	McClelland.(1961); Drucker (1987); Felipe (1995); Dolabela (1999); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005); Dornelas (2001); Schwab (2013).
Dinamismo	Dornelas (2001); Bruyat e Julien (2000); Quuduus e Rashid (2005).
Dissociabilidade	McGreath, MacMillan e Scheinberg (1992); Dornelas (2001) .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Características Individuais do Empreendedor (de F a V)

CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO	AUTORES
Flexibilidade	Felippe (1995); Lumpkin, Dess, Brush e Bird (1996); Souza Cruz e Moraes (2013); Baggio e Baggio (2014).
Força de vontade	Hornaday e Bunker (1970); Sexton (1980); Hisrich e O'Brien (1981); Mack Millan (1985); Siegel e SubbaNarisimha (1985); Sheedy (1996) Mitchell <i>et al.</i> (2000); Schwab (2013).
Generalista	Hessel <i>et al.</i> (2014).
Idealista	Degen (1989)
Independência	McClelland(1961); Davids (1963);Hornaday e Aboud (1971); Dunkelber e Cooper (1982); Dowman-Upton (1990);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005).
Iniciativa	Cantillon (1755); Knight (1921); Schumpeter (1934);Hornaday e Bunker (1970); McClelland (1972); Sexton (1980); Marshall e Gartner (1985); Neider e Drucker (1987); Dimaggio (1988); Degen (1989); Fillion (1991/1999); Timmons (1994); Felippe (1995); Pati (1995); Felippe (1995); Lumpkin, Dess, Brush e Bird (1996); Dolabela (1998); Dornelas (2001; 2004); Baggio e Baggio (2014).
Inovação	Say (1800), Schumpeter (1934); Hornaday e Aboud (1971); McClelland(1972) ; Long (1983); Carland e Carland (1984); Hoy e Boston (1984); Drucker (1987); Dimaggio (1988); Degen (1989); Dowman-Upton (1990); Fillion (1991); Amit (1992); Felippe(1995); Stevenson (1997); Dolabela (1999); Dolabela (1999);Schwab (2013).
Liderança	Ely e Hess (1937); Cole (1959); Kirzner (1973); De Carlo e Lyons (1979); I. C. MacMillan, R. Siegel e P. SubbaNarisimha (1985), Felippe (1995); Sheedy (1996); Pati (1995); Felippe (1995); Kets de Vries (2001); Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005).
Marketing Pessoal	McClelland(1972); Timmons e Muzika (1997; 2000).
Abertura para Oportunidades	Schumpeter (1934);Kirzner (1973); Timmons e Muzika (1997/2000); Chandler e Jansen (1992);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005);Markman e Baron (2003); Baggio e Baggio (2014).
Moral e Ética	Sheedy (1996); Negas e Lobão (2014).
Motivação	Say (1803); McClelland (1972); Drucker (1985);Felippe(1995);Pati (1995); Mitchell <i>et al.</i> (2000); Dornelas (2001);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005).
Necessidade de Realização	Liles (1974); Schumpeter (1934);McClelland(1972); Hornaday e Aboud (1971); Durand (1975); De Carlo e Lyons (1979); Felippe(1995); Lin (1998); Gray (1999); Greatti (2005); Pedroso (2009).
Otimismo	Felippe (1995); Dornelas (2001);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005).
Persistência	Say (1803);Hisrich e O'Brien (1981); McClelland (1987); Neider e Drucker (1987); Dolabela (1999); Dornelas (2001);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005);Markman e Baron (2003); Schwab (2013).
Planejamento e Estratégia	Hisrich e O'Brien (1981/1987/1997); Wheelen e Hunger (1989); Lin (1998); Gray (1999); Dornelas (2001); Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005);Greatti (2005); Pedroso (2009).
Necessidade de Reconhecimento	Hornaday e Aboud(1971).
Senso de Urgência	Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005); Dalf (2003).
Tolerância ao erro	Schumpeter (1959); Drucker(1994); Timmons e Muzika (1997; 2000); Fillion (1999); Dornelas (2001);Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2002); Dalf (2003).
Visão	2000Dolabela (1999); Dornelas (2001; 2004);Bryat e Julien (2000);Quuduus e Rashid (2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A identificação realizada das características do perfil dos empreendedores ajuda a entender com maior precisão o comportamento do indivíduo na gestão da organização, bem como sobre a evolução dos estudos sobre Empreendedorismo, até os dias atuais, de acordo com a abordagem de cada autor supracitado; sendo uma fonte importante para a preparação do instrumento de coleta de dados (questionário) para a pesquisa empírica. No próximo tópico, será abordada a revisão da literatura referente às características do Ambiente Empreendedor.

2.1.2 As características do Ambiente Empreendedor

O ambiente em que as empresas estão inseridas, regulamentado por leis específicas para tais empresas, aliado às condições políticas, econômicas e sociais, impulsionou o crescimento do Empreendedorismo no país. Mello *et al.* (2006) esclareceram que, quanto maior o porte da empresa, maior é a vontade de explorar o ambiente e assumir o risco em novos produtos, devido ao fator econômico-financeiro ou relações existentes com outras empresas.

As instituições de fomento ajudaram na atuação das MPEs, por exemplo, por meio de políticas que conferiram uma sobrevivência maior dessas empresas, mudando o comportamento do empreendedor e incentivando a inovação (LIMA, 2001).

Meyer e Rowan (1977) entenderam que o impacto do ambiente institucional externo nas organizações, promove o sucesso e a sua sobrevivência referente à:

- (a) incorporação de elementos que são legitimados, em termos de eficiência;
- (b) emprego de uma estrutura formal como definição dos critérios de avaliação dos seus valores; e
- (c) dependência de instituições fixas e estáveis reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Cooper (1993) explicou que a análise do Empreendedorismo deve ser feita dentro de um ambiente empresarial ao qual faz parte, sendo que as características dos empreendedores, descritas no tópico 2.1.1., podem influenciar o desempenho da empresa, quando da sua criação, por meio da implantação dos seus processos, definindo suas características iniciais. Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) descreveram as organizações inseridas em dois tipos de ambientes, as quais necessitam ajustar-se para ganharem legitimidade e apoio:

- 1) o técnico, baseado em uma relação de trocas de produtos e serviços; e
- 2) o institucional, com suas características socioculturais e existência de regulamentos e exigências sociais.

Schumpeter (1997) explicou que, a não observação de um ambiente de inovação pode caracterizar o término de uma gestão, a saída de um mercado ou o fim

de uma operação e considera como um quarto fator de produção além do capital, trabalho e matérias primas.

Busco *et al.* (2012), por sua vez, entenderam que, embora um ambiente de trabalho controlado tenha as suas vantagens, muito controle, também pode dificultar a criatividade, bem como a capacidade de inovar, que conduz a novos produtos e para o crescimento e rentabilidade.

Lima (2001) explicou que a criação do primeiro Estatuto da Microempresa em 1984, a inclusão das MPEs na Constituição Federal de 1988, com tratamento diferenciado; uma legislação tributária específica (Simples Nacional) e as linhas de crédito dos Bancos Governamentais propiciaram um ambiente para o desenvolvimento dessas empresas nas décadas seguintes.

Malecki (1994) descreveu três dimensões para o ambiente regional, necessários para o Empreendedorismo:

- Estrutura industrial – envolve capacidade tecnológica das empresas, nível de educação da região, transporte, serviços de apoio e fornecedores existentes;
- Estrutura Organizacional – existência de pessoa treinada e com experiência, gastos com pesquisa e desenvolvimento, inovação e novos produtos; e
- Clima empreendedor – pensamento criativo, iniciativa e diversidade.

Drucker (1993, p. 35) destacou o controle do ambiente, como parte da disciplina da Inovação e do Empreendedorismo, destacando as sete forças geradoras de oportunidades de empreender e de inovar, em qualquer ramo de atividade, público ou privado, quais sejam:

- 1) Eventos inesperados: ocorrências positivas e negativas, internas e externas;
- 2) Incongruência (ou ruptura): exame de como a realidade poderia ser e não como ela é;
- 3) Necessidades específicas dos processos de trabalho;
- 4) Mudanças (rápidas) na estrutura da indústria e do mercado;
- 5) Mudanças na dinâmica demográfica;
- 6) Mudanças na percepção, estado de espírito e significado; e
- 7) Novos conhecimentos científicos e não científicos.

Malecki (1994) enfatizou que os estudos sobre o Empreendedorismo têm demonstrado que não é todo o lugar que possui potencial para gerar novos empreendedores de sucesso, dependendo da educação, infraestrutura, mercado e fornecimento dos insumos existentes na região. O local com as suas características próprias, afeta as organizações e os seus relacionamentos de forma diferente.

Venkataraman e Van De Ven (1998) explicaram que a compreensão de como ocorre essa turbulência no ambiente afetará a capacidade dos empresários para manter seus relacionamentos existentes ou para adicionar novas relações, sendo fundamental para a compreensão da evolução e crescimento de uma organização.

Malecki (1994) sugeriu algumas Políticas Governamentais voltadas para a promoção do Empreendedorismo, de acordo com as seguintes necessidades:

- Capital Humano – recursos educacionais, universidades ligadas à pesquisa em um ambiente de mudança, treinamento e qualificação de mão-de-obra;
- Financeiras – suporte principalmente às micro e pequenas empresas, por parte do Governo e instituições privadas;
- Infraestrutura – telecomunicações, tecnologia da informação, incubadoras de empresas e centros de pesquisa envolvendo universidades; e
- Redes de relacionamento – por meio da concentração de empresas em centros científicos e de incubadoras, aumentando as trocas de informação e conhecimento a respeito de fornecedores, clientes, produtos e tecnologia.

Kostova (1997) verificou que o perfil institucional de um país reflete, exatamente o ambiente no qual o conjunto das instituições relevantes foi estabelecido, sendo repassado por meio dos indivíduos. Machado-da-Silva e Fonseca (2010) declararam que o ambiente ao qual a organização se identifica para incorporar suas concepções e valores para a tomada de decisões estratégicas, pode ser local, regional, nacional e internacional.

Schneider e Enste (2000) destacaram as vantagens potenciais para a participação do setor formal, inclusive a proteção policial e judicial (menos vulnerabilidade à corrupção e a subornos), o acesso às instituições de créditos oficiais, o uso formal da legislação trabalhista e o maior acesso aos mercados estrangeiros. Donadone (2003) explicou que, a complexidade da legislação, a visão abrangente do

negócio para tomada de decisões gerenciais e aos avanços tecnológicos, oferece oportunidades com base no conhecimento de seus funcionários, de se tornarem empreendedores e abrirem suas próprias ESCs.

Cancellier (2011), por sua vez, acrescentou que os aspectos regulatórios, as fontes externas e internas escritas, a rede de relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes corroboram, também para a melhoria do desempenho das micro, pequena e média empresa no Brasil, dependendo do ambiente em que estão inseridas. Rae e Woodier–Harris (2013) consideravam que, devido à globalização da economia mundial, o Empreendedorismo está em constante mudança, imprevisível, complexo e arriscado, necessitando um ambiente educacional empreendedor voltado para a internacionalização.

Chiles, Bluedorn e Gupta (2007) enfatizaram que o ambiente institucional de um país, compreendendo as normas formais e informais, regras e valores que regem o intercâmbio social e econômico, possui uma grande influência sobre o ritmo e a natureza da atividade empreendedora em qualquer sociedade.

Mohamad *et al.* (2007) esclareceram que as políticas do Governo, interagem com as dimensões do Empreendedorismo corporativo de inovação e pró-atividade, explicando a variação no seu desempenho, sendo que a condição econômica, diminui a relação entre inovação e desempenho da organização.

Antonelli (1998) acrescentou que transformar “conhecimento” em inovações de sucesso depende da criação de oportunidades de aprendizado pela empresa, por meio da pesquisa e desenvolvimento e de aprendizado interno, e também por meio de absorção sistemática de conhecimento técnico e científico presente no ambiente empreendedor.

Mello, Machado e Jesus (2010) propuseram que o desenvolvimento e a implantação de inovações contribuem de alguma maneira, para a sobrevivência das empresas. Mohamad *et al.* (2007) concordaram que a política do Governo em relação ao ambiente econômico e político, sendo previsível, irá contribuir para um desempenho significativamente superior, aumentando a assunção de riscos, aumentando o desempenho devido à empresa ser inovadora.

Anthony (2012) entendeu que o ambiente empreendedor é favorável às ações empresariais inovadoras, decorrentes da fartura de ferramentas gratuitas ou de baixo

custo na internet, bem comode mercados hiper conectados, oferecendo recursos para que qualquer indivíduo possa inovar, que permitem a rápida disseminação de ideias e novos negócios.

Nambisan e Baron (2013) esclareceram que, atualmente, o ambiente de inovação, cujas empresas compartilham tecnologias, conhecimentos e habilidades para desenvolver novos produtos ou serviços, necessitam de uma auto-regulação e novas competências associadas aos empresários para sobreviver e prosperar nesses ambientes dinâmicos.

Lim *et al.* (2010), em seus estudos, indicaram que um sistema de negócio, em muitos casos, são determinados por políticas públicas, e que o Governo tem um papel importante no desenvolvimento de um ambiente institucional empreendedor. Chakrabarty e Bass (2013) sugeriram que os países incentivem as políticas públicas de microcrédito para os setores de baixa renda quando a inadimplência for baixa, desde que invistam no conhecimento e no Empreendedorismo.

Mohamad *et al.* (2007) esclareceu que as mudanças frequentes nas políticas públicas podem ser prejudicial por serem interpretadas como instabilidade no processo decisório, reduzindo a tarefa de planejamento e avaliação de risco, pois a inovação é alta quando a situação da economia é previsível. Zarpellon (2014) explicou que a incerteza faz parte do ambiente econômico e social dos diversos agentes, conseqüentemente, torna esses ambientes complexos.

Chiles, Bluedorn e Gupta (2007) definiram que o ambiente institucional em um país, compreendendo as normas formais e informais e valores que regem o intercâmbio social e econômico, tem uma grande influência sobre o ritmo e a natureza da atividade empresarial em qualquer sociedade. Bruton, Ahlstrom e Obolaj (2008) descreveram o ambiente institucional favorável à promoção do Empreendedorismo como influência na atualização dos esforços empresariais por parte dos indivíduos empreendedores.

De Clerq, Danis e Dakhli (2010) demonstraram o ambiente organizacional como um importante fundamento teórico para análise de temas ligados ao Empreendedorismo e da disciplina de gestão. Contudo, Bruton, Ahlstrom e Obolaj (2008) explicaram que pouco tem sido estudado a respeito do ambiente institucional para novos negócios na criação de economias emergentes.

Como forma de combinar e conectar, Bruyat e Julien (2000) propuseram quatro níveis da relação entre o indivíduo, o projeto e a criação do novo valor no ambiente econômico:

- 1) Primeiro nível - o empreendedor que simplesmente reproduz uma situação, por exemplo: uma pessoa que abre uma empresa para continuar o que ele fazia como assalariado;
- 2) Segundo nível - o empreendedor que imita, sendo a criação de um novo valor limitado: altera um pouco o *know-how*, utiliza suas redes de relacionamento, mas continua seguindo os padrões gerenciais ou mercadológicos anteriores;
- 3) Terceiro nível - o empreendedor que desenvolve projetos inovadores, seja numa grande empresa (nesse caso não há criação de empresa), seja por si próprio (existe a abertura de empresa), e gera um valor econômico novo; e
- 4) Quarto nível - o empreendedor de risco, que introduz mudanças radicais no ambiente econômico.

Bhat e Khan (2014) afirmaram que nos países em desenvolvimento são escassos os estudos que exploram o *déficit* do Empreendedorismo da perspectiva de apoio do ambiente institucional, não detalhando a respeito do desenvolvimento e a composição de um modelo de ambiente institucional propício para o desenvolvimento eficiente do Empreendedorismo.

As condições relatadas anteriormente do ambiente empreendedor não conseguem desenvolver-se espontaneamente pelo mercado, a não ser pelo ambiente institucional que irá: possibilitar, facilitar ou até mesmo restringir o seu desempenho. Bruneau e Machado (2006) explicaram que as condições econômicas e sociais de um país ou região interferem na dinâmica dos negócios, o que requer a ação dos organismos governamentais para manter uma condição boa para um desenvolvimento social sustentável.

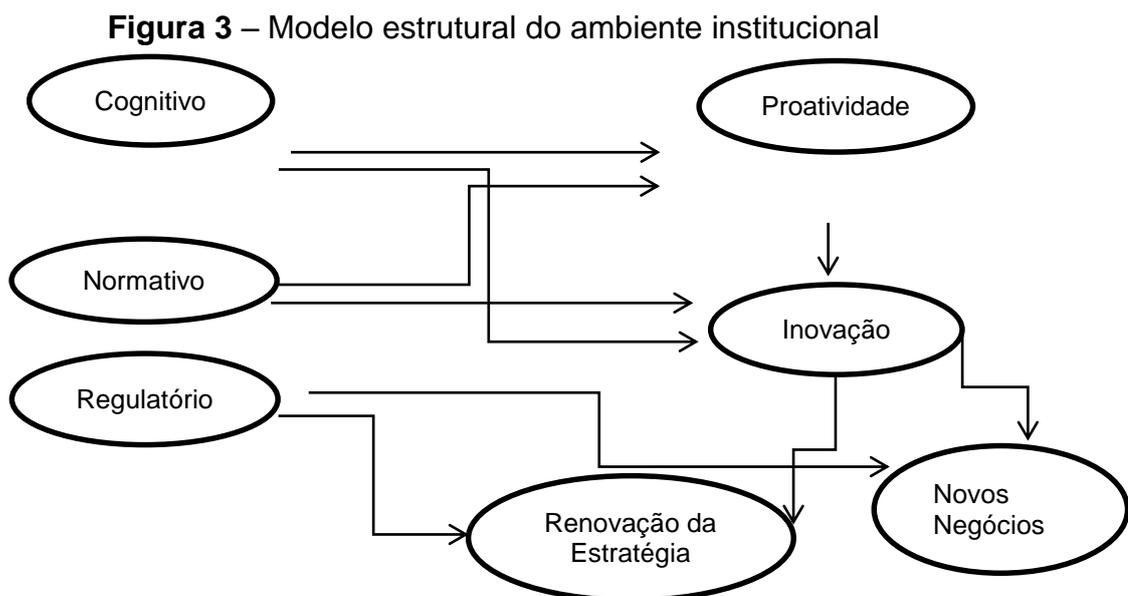
Conforme esclareceram Chiles, Bluedorn e Gupta (2007), o ambiente institucional de um país, compreendendo as normas formais e informais, regras e valores que regem as mudanças sociais e econômicas, possui grande influência sobre

o ritmo e a natureza da atividade empresarial em qualquer sociedade. Gomes–Haro, Aragón–Correa e Cordon–Pozo (2011), concluíram que o ambiente institucional possui as seguintes dimensões, de acordo com a Figura 3:

a) **Cognitivo** - consiste no conhecimento e habilidades que os habitantes de um país têm quanto à gestão de negócios e que podem ser institucionalizados e compartilhados;

b) **Normativo** - como os habitantes de um país valorizam as mentes criativas e inovadoras de pessoas e empresas; e

c) **Regulamentar ou Regulatório** - inclui as leis e as políticas governamentais que apoiam novas atividades empresariais, o que reduz esforços de gestão em relação ao Empreendedorismo.



Fonte: Adaptada de Gomes-Haro, Aragón-Correa e Córdón-Pozo (2011).

Tais dimensões, descritas na Figura 3, ajudam a entender como funciona o ambiente empreendedor na qual, as empresas estão inseridas, e qual a postura a ser adotada quanto à: iniciativa; inovação; redirecionamento ou renovação da estratégia e abertura de novos negócios. Conhecer tal ambiente, referente às políticas de suporte à gestão empresarial tem um impacto positivo na influência sobre a execução

das atividades relacionadas às renovações estratégicas e a criação de novos negócios corporativos.

No entanto, de acordo com Klapper e Parker (2011), devido às regulamentações onerosas, altas taxas marginais de tributos, ausência de monitoramento e *compliance* (de inscrição e regulamentos fiscais), e outras fraquezas no ambiente de negócios, muitas empresas podem decidir se afastar dos regulamentos e operar no setor informal.

Muro, Sanchez e Castell (2013) concordaram que, no Brasil, a percepção dos indivíduos sobre as normas vigentes existentes no ambiente da empresa e a avaliação social que faz na atividade empresarial são os fatores mais fortemente associados com o nível de Empreendedorismo e a geração de novos negócios.

Dennis Jr. (2011), em seus estudos, estabeleceu um quadro contendo quatro tipologias para análise de políticas públicas que impactam as empresas novas, pequenas e empreendedoras, que são:

- Sociedade Empreendedora – descreve os elementos sociais mais básicos que favorecem e desfavorecem a política pública, afetando os negócios e a atividade empreendedora em uma jurisdição ou área geográfica definida;
- Competição e seus intermediários – examina o ambiente competitivo e a manipulação da concorrência política;
- Impedimentos e apoios – aborda as alavancas das políticas de pequenas empresas ou o suporte público, em contraposição com a redução dos custos de transação;e
- Mistura dos objetivos políticos – as alavancas políticas diretas e indiretas que podem ser utilizadas para tratar diferentes objetivos econômicos e sociais, as quais são aplicadas a empresas novas, pequenas e empreendedoras; mas não, necessariamente, da mesma forma, pois o resultado não é idêntico.

Lim *et al.* (2010) explicaram que as decisões que afetam a criação de um negócio são decorrentes de diversas dimensões em um ambiente de empresas, que envolvem:

- a) Sistema Legal – características das estruturas jurídicas e políticas que moldam os indivíduos, incluindo o domínio do Estado e da sua vontade em

compartilhar os riscos com a iniciativa privada e, na medida em que os mercados são formalmente regulamentados;

- b) Sistema Financeiro – baseado na liquidez dos bancos e do mercado pelo qual o capital é disponibilizado e do preço pago por ele e a sua influência no pensamento do indivíduo ao longo do tempo;
- c) Sistema Educacional - como esse sistema relaciona-se com a formação da sociedade ao incentivar os indivíduos a serem empreendedores e a capacitação para o mercado de trabalho; e
- d) Relações de Confiança – como as instituições influenciam a confiabilidade das partes envolvidas nas transações econômicas e o comportamento dentro de um país;

Peng e Zhou (2005) explicaram que o sistema de incentivos e recompensas, juntamente com as regras sociais e culturais, fortalecem na identificação do Empreendedorismo e no desenvolvimento de novos negócios dentro da empresa. Em relação ao ambiente interno da organização, Srivastava e Agrawal (2010) concluíram que as organizações que não dão recompensas e liberdade ao empregado, não se esforçam para criar uma estrutura organizacional de apoio; juntamente com um ambiente de trabalho colaborativo, de apoio e capacitação dos líderes nas iniciativas empresariais voltadas para o Empreendedorismo corporativo.

A existência desse ambiente competitivo e em constantes mudanças, tem como necessidade o conhecimento existente nos recursos humanos da empresa, referente às suas atitudes, valores e habilidades. Bruyat e Julien (2000) esclareceram que, o indivíduo empreendedor não responde simplesmente a estímulos externos, tais como: juros, subsídios ou incentivos fiscais; pois é capaz de aprender e de influenciar ou transformar o ambiente ao qual participa.

Bringheti, Lapolli e Friedlaender (2002) concluíram que, para que o Empreendedorismo exista, é importante que o indivíduo esteja em ambiente que o apoie e valorize seu sucesso, criando oportunidades de praticar suas ideias. Dornelas (2004) entendeu que os empreendedores, nesse ambiente, utilizam bem os recursos financeiros, humanos, procedimentos, tecnologia, materiais, estruturas etc., criando valor e diferenciando-se dos outros.

McKeever, Jack e Anderson (2015) em seus estudos mostraram como as competências empresariais podem influenciar a comunidade, bem como ao próprio negócio, por meio de laços sociais criando uma afinidade, recriando o Empreendedorismo, renovando a identidade do lugar, o seu entendimento e propósito.

Com base nas teorias descritas anteriormente e seus autores, elaborou-se um resumo das características do Ambiente Empreendedor inseridas no Quadro 6:

Quadro 6 – Características do Ambiente Empreendedor

CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	AUTORES	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	AUTORES
Ambiente com Espírito de Criação	Cooper (1993); Malecki (1994); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Bringhenti et al. (2000); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Anthony (2012).	Comunicação aberta	Utterback (1998); Bringhenti et al. (2000); Balestrin, Vargas e Fayard (2005).
Aspectos regulatórios com Normas Formais e Informais	Meyer e Rowan (1977); Kostova (1997); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Mohamad et al. (2007); Chiles, Bluedorn e Gupta (2007); Bruton et al. (2008); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Cancellier (2011); Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Klaper e Parker (2011); Gupta et al. (2012); Muro, Sanchez e Castell (2013); Nambisan e Baron (2013).	Tolerância ao Erro	Cooper (1993); Mitchel et al. (2000); Bringhenti, Lapoli, Friedlanender (2002); Lima et al. (2010).
Rede de Relacionamentos com clientes, fornecedores, instituições públicas e privadas e concorrentes	Cooper (1993); Fillion (1999); Bruyat e Julien (2000); Ireland, Hitt e Vaidyabath (2002); Lee (2007); Mitchel et al. (2000); Lima et al. (2010); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Cancellier (2011); Sluyts et al. (2011).	Objetivos claros	Bringhenti et al. (2000); Mitchel et al. (2000); Lima et al. (2010).
Educação local	Maleck (1994); Chiles, Bluedorn, Gupta (2007); Shane (2008); Rae e Woodier-Harris (2013) 29/05/2015.	Reconhecimento	Bringhenti et al. (2000); Bringhenti, Lapoli, Friedlanender (2002); Bernardi 2003; Peng e Zhou (2005); Srivastava e Agrawal (2010).
Infraestrutura	Maleck (1994); Venkataraman e Van de Ven (1998).	Inovador	Schumpeter (1961); Cooper (1993); Drucker (1993); Malecki (1994); Antonelli (1998); Guilhon e Rocha (1999); Bruyat e Julien (2000); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Bringhenti et al. (2000); Tálamo (2002); Feldman (2009); Melo, Machado e Jesus (2010); Bessant e Tidd (2009); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Anthony (2012); Nambisan e Baron (2013).
Mercado Competitivo para a empresa	Venkataraman e Van de Ven (1998); Sarasvathy (2001, 2003) 29/05/2015; Faia, Rosa e Machado (2014).	Existência de Sistema Financeiro, Legal, e Instituições de Fomento	Schneider e Enste (2000); Lim et al. (2010); Lima (2001); Gupta et al. (2012); Bruneau e Machado (2006).
Fornecimento de insumos	Maleck (1994); Venkataraman e Van de Ven (1998).	Ambiente Regional com estrutura industrial, organizacional e clima empreendedor	Meyer e Rowan (1977); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Bruneau e Machado (2006); Scott (2008); Bhat e Khan (2014)
Políticas públicas voltadas para sociedade empreendedora	Whitley (1992); Malecki (1994); Kostova (1997); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Lima (2001); Bruton et al. (2008); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Lim et al. (2010); Machado-da-Silva, Fernandes e Fonseca (2010); Dennis Jr. (2011); Gupta et al. (2012); Chakrabarty e Bass (2013); Bhat e Khan (2014); Zarpellon (2014);	Incentivos às MPEs	Drucker (1987); Chistensen (2001); Lima (2001); Sebrae (2012).
Recursos financeiros, pessoas, procedimentos e tecnologia	Malecki (1994); Dornelas (2004); Vale (2004, 2005, 2008).	Objetivos políticos integrados com o social, a educação e a saúde	Whitley (1992); Lim et al. (2010).
Ambiente familiar	Cooper (1993); Fillion (1999); Peng e Zhou (2005); McKeever, Jack e Anderson (2015).	Ambiente de aceitação de mudanças	Cooper (1993); Ill (1995); Harvey (1996); Prahalad (1998); Bringhenti et al. (2000); Bringhenti, Lapoli, Friedlanender (2002); Anthony (2012).
Ambiente voltado para o conhecimento humano	Cooper (1993); Malecki (1994); Nonaka e Takeushi (1997); Davenport e Prusak (1998); Antonelli (1998); Sveiby (1998); Mitchel et al. (2000); Busenitz, Gomes e Spencer (2000); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Shane (2008); Lima et al. (2010); De Clercq, Danis e Dakhli (2010); Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011); Brito (2012); Klein, Alves e Pereira (2013).	Ambiente interno voltado para o empreendedorismo	Cooper (1993); Pinchott III (1995); Sveiby (1998); Bringhenti et al. (2000); Bringhenti, Lapoli, Friedlanender (2002); Guilhon e Rocha (1999); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Léjis e Brito (2006); Gonzáles, Añez e Machado (2011); Anthony (2012); Faia, Rosa e Machado (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o levantamento descritivo das características do Ambiente empreendedor, no próximo tópico, são abordadas as características da Organização empreendedora.

2.1.3 As características da Organização Empreendedora

É importante compreender o conceito de empresa ou organização, por meio das várias formas do seu comportamento, recursos e cultura. Mintzberg (2003) definiu a Organização empreendedora como sendo uma estrutura gerencial simples, um dos quais sendo o líder e um grupo de operadores que executam as tarefas básicas.

Duobiene (2008) entendeu que o Empreendedorismo está presente no início da organização por meio da criação de novos negócios, renovação, desenvolvimento da empresa e mudança nas regras estabelecidas, sendo mais flexível, adaptável e competitivo, inclusive quanto à eficácia da sua atividade.

Katz e Gartner (1988) abordaram quatro propriedades que podem ser identificadas nos negócios emergentes, decorrentes das interações entre os agentes e o meio-ambiente, necessárias para tornar uma pré-organização em uma empresa real:

- a. Intencionalidade - envolve as metas elaboradas pelo empreendedor e as áreas do ambiente aonde está inserido o negócio na busca de informações para se alcançar o que se planeja. A intenção é organizar e criar uma realidade. A organização recém-criada tende ser confundida com as intenções (metas) do ambiente em que ela se insere, assumindo uma personalidade própria;
- b. Recursos - de característica estrutural referem-se aos componentes físicos – recursos financeiros, materiais e humanos - utilizados no negócio da empresa;
- c. Limite - é a barreira entre a organização e seu ambiente, no qual a identidade da organização toma forma frente a este ambiente com a qual possui limite; e
- d. De Troca - são transações feitas dentro da empresa e suas fronteiras, legal, governamental etc. Nessa fase, as outras propriedades já estão bem definidas, e seu fim só se dá com do encerramento da organização.

Machado-da-Silva e Fonseca (2010) enfatizaram que a sobrevivência das empresas depende da estrutura que existe para atender as metas, a qual contribuirá para o êxito das estratégias a serem implantadas.

Para tal, quase nada do comportamento ou atividades são formalizados ou padronizados, com um mínimo de planejamento ou treinamento. O exemplo é a pequena empresa, no qual todo o controle é feito pelo proprietário. Klein, Alves e Pereira (2013) esclareceram que os valores existentes na empresa, agem como um catalizador entre a comunicação e as relações de domínio, as quais influenciam na maneira de ordenar, suas significações e construindo a identidade organizacional.

Mohamad *et al.* (2007) entenderam que a cultura do Empreendedorismo corporativo deve ser encorajada e promovida dentro da empresa, seus funcionários devem ser encorajados a explorar novas ideias e responder às alterações no ambiente de mercado. Schmidt e Dreher (2008) enfatizaram que uma empresa que tenha uma cultura empreendedora pode identificar e conquistar oportunidades dentro do mercado aonde atua, criando formas de capitalização e contando com uma estrutura correta em um clima de constantes mudanças.

Por sua vez, Carrier (1994) descreveu seis postulados que estão associados ao conceito de Empreendedorismo e pequenas empresas:

1. As características empreendedoras não são propriedades exclusivas dos funcionários de grandes empresas;
2. Empreendedores podem ser os principais aliados dos administradores para o crescimento dos pequenos negócios;
3. O fato de os empreendedores estarem ausentes da literatura das pequenas empresas, não significa que eles não brigam para estarem lá;
4. A saída de um empreendedor acarretará grandes consequências para pequenas empresas do que para as grandes empresas;
5. Pequenas empresas são incubadoras potenciais para empreendedores;
6. Pequenas empresas favorecem um excelente ambiente para inovação.

Kon (1999) explicou que, inclusive a organização de serviços, frequentemente em pequena escala, com preponderância de firmas familiares e autônomas, passa por formas diferentes de organização. Walter, Cruz e Espejo (2009) em seus estudos esclareceram que, no caso das ESCs, focos desta tese, o processo de desenvolvimento de estratégia é influenciado por aspectos como a atitude empreendedora, o conteúdo da estratégia e o ambiente em que atua.

Filion (1999) foi enfático em declarar que, qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, ser feita antes pelos conceitos de “empresários gerentes” e do Empreendedorismo. Solomon (2006) explicou que, os mercados em que a pequena empresa alcança êxito, podem considerar:

- a. locais onde existam atividades em que há inovação tecnológica;
- b. a existência de mercado, tanto em pequena quanto em grande escala;
- c. o desenvolvimento de atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra;
- d. atividades que requerem especializações;
- e. mercados pequenos, isolados, despercebidos, ou imperfeitos;
- f. mercados desconhecidos ou instáveis, que atendem a uma demanda marginal e flutuante;
- g. a sobrevivência por estar mais perto do mercado e responde mais rapidamente e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem; e
- h. a sobrevivência criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Uma característica importante que uma empresa precisa ter para uma gestão com enfoque estratégico e habilidades empreendedoras é a inovação. Schumpeter (1997 *apud* Tidd; Bessant; Pavitt, 2008, p. 35) relataram que, “a inovação tratado conhecimento – abrindo novas possibilidades por meio de diferentes conjuntos de conhecimentos”.

Drucker (1993) entendeu que, as instituições de serviços, bem como as indústrias e as de comércio, podem e precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer negócio, devido às rápidas mudanças na sociedade de hoje, na

tecnologia e na economia, existindo um desafio maior para essas empresas e também uma grande oportunidade. Hipp, Theter e Miles (2000) explicaram que o conhecimento e a experiência das pessoas na produção e inovação em serviços, referente às suas qualificações, tornam flexíveis e competitivas entre os seus clientes.

Barros, Fiúza e Ipiranga (2005) concluíram que a atitude empreendedora da organização dá origem e se caracteriza pela sistemática busca da inovação, e do aproveitamento de oportunidades, a fim de complementar as carências ou “fazer diferente”, preocupando-se com o existente para elaborar o novo. Vargas e Lawislak (2006) esclareceram que as teorias sobre inovações em serviços evidenciam o potencial inovador das organizações nesse setor.

Tavares, Ferreira e Lima (2009, p.16) descreveram as variáveis que podem influenciar a existência de gestão das MPEs em uma empresa inovadora:

- a) Planejamento: dados referentes à tecnologia sobre as características e número dos clientes, concorrentes e fornecedores;
- b) Recursos Humanos: características referentes à remuneração e treinamento;
- c) Finanças – necessidades de recursos para o negócio, administração financeira de terceiros e próprios;
- d) Organização – estrutura organizacional, controles, flexibilidade e relacionamento da Administração com os empregados, clientes, fornecedores e concorrentes, necessários para a gestão; e
- e) Marketing – referentes ao mercado, produto ou serviço;

Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordon-Pozo (2011), em seus estudos sobre a orientação empreendedora das organizações, em termos de inovação e pró-atividade dentro de uma sociedade; consideraram que a valorização do comportamento inovador e criativo exerce pressão sobre as organizações, para ter mais iniciativa, assumir mais riscos e promover níveis mais elevados de inovação.

Mello *et al.* (2006) concordaram em relação à orientação empreendedora e a maturidade das empresas, referente à inovação, de que quanto maior o amadurecimento das empresas, maior será seu grau de inovação. Duobiene (2013) revelou que o Intraempreendedorismo aumenta durante o ciclo de vida organizacional, causado, principalmente, pela inovação, cujo desenvolvimento pode ser bem sucedido durante a fase de maturidade e a renovação das suas práticas gerenciais.

Shane e Venkataraman (2000) defenderam que a descoberta de oportunidades depende das diferenças relativas entre as vontades da organização e/ou a capacidade para procurar e identificar oportunidades. Carland e Carland (2000), entenderam que o negócio que, ainda não existe, vai além do que reconhecer uma oportunidade; mas a de criar uma oportunidade inexistente em um estado futuro, que pode ou não acontecer.

Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) concluíram que se deve evidenciar, necessariamente, o empreendedor, seu criador, a liderança e o modelo de gestão, o qual impõe para a empresa uma visão integrada e um controle sobre suas atividades e seus caminhos. Greatti e Senhorini (2000) destacam que existem alguns fatores que desmotivam o empreendedor e dificultam a abertura e o desempenho das empresas, os quais são categorizados como:

- **Dificuldades de conjuntura econômica** - envolvem políticas econômicas, que dificultam a captação de recursos, devido às elevadas taxas de juros utilizadas no mercado financeiro e a falta de financiamentos; forçando os empreendedores a se arriscarem com o alto custo do negócio e, muitas vezes, desistindo do seu empreendimento;
- **Dificuldades de localização** – a definição de um local apropriado para a instalação da empresa, dotados de infraestrutura, a preços acessíveis dificulta o processo de condução do negócio;
- **Dificuldades burocráticas** – durante a fase de constituição do negócio e a sua operação, ao atender os vários órgãos do governo, acarretando uma demora e um alto custo do processo de legalização e transação;
- **Dificuldades tecnológicas** – decisão com relação à tecnologia a ser utilizada, técnicas, processos e equipamentos adequados para a sua produção;
- **Dificuldades mercadológicas** – no momento da penetração da empresa ou do produto no mercado, sendo este um dos fatores fundamentais que manterão sucesso do negócio, haverá a necessidade de um sistema de pesquisa e informação;

- **Dificuldade de concorrência** – as informações coletadas sobre os seus concorrentes irão possibilitar a definição do *mix* de produtos a serem produzidos e a elaboração das estratégias mercadológicas competitivas;
- **Dificuldades financeiras** – falta de incentivos na obtenção de recursos, as empresas de pequeno e médio porte serão penalizadas, pois não têm estrutura e tradição para terem acesso a linhas de crédito com baixas taxas de juros e financiar o seu capital de giro; e
- **Dificuldades no início da empresa** – devido à fragilidade da nova empresa e a insegurança do próprio empreendedor, muitas empresas podem encerrar suas atividades antes de completar um ano de atividade; necessitando de um planejamento com parâmetros para medir e avaliar o seu desempenho com objetivos claros e antecipadamente.

Mohamad *et al.* (2007) explicaram que o Empreendedorismo corporativo é um componente desejável e estratégico em uma empresa com cultura global, sendo que a sua capacidade de assumir riscos contribui para as variações positivas no desempenho da empresa.

Em uma empresa com características empreendedoras, os objetivos, estruturas, responsabilidades e competências utilizam corretamente os recursos e tecnologias dos proprietários e administradores dessas empresas; sendo de extrema relevância as características intraempreendedoras dentro da empresa por parte de seus indivíduos, pois “para a pessoa certa, ser um *intrapreneur* é, ao mesmo tempo, uma alegria e um vício, pois combina os recursos e a segurança de uma corporação com a liberdade e a criatividade do *entrepreneur*” (PINCHOT III, 1989, p.49).

Lock e Kirkpatrick (1995) enfatizaram a importância da criatividade nas organizações por meio da comunicação dessa visão a todos os empregados, cuja implantação dessa cultura se fará pela seleção de pessoas com pensamento criativo, treinamento, metas e prêmios para as ideias e produtos criativos, com ausência de punições e fracassos eventuais.

Bouzada e Costa (2013) entenderam que Empreendedorismo corporativo é benéfico às empresas de pequeno porte quando se refere à inovação e

competitividade, à cultura organizacional e a forma de gerenciamento das pessoas com recursos limitados.

Ferreira (2007), em seu estudo realizado em Portugal, observou que as empresas que crescem continuamente são empreendedoras ao identificar oportunidades e obter uma vantagem nessa procura, lidando com o meio ambiente, envolvendo-se em projetos de risco, desenvolvimento e inovação dos produtos.

Bouzada e Costa (2013) defenderam que a ocorrência de somente alguns níveis hierárquicos, a cultura de tolerância ao erro, proximidade entre a chefia e o colaborador, o acesso fácil à informação e o respeito à diferença de opinião são características empreendedoras encontradas em empresas de pequeno porte. Negas e Lobão (2014, p.2) destacaram como características empreendedoras da organização:

A obediência às leis e as normas; a igualdade de oportunidade de emprego; a segurança no local de trabalho; a qualidade e segurança dos produtos fornecidos; as preocupações ambientais; a garantia que os colaboradores tenham comportamentos responsáveis e a garantia da continuidade da empresa no tempo.

Vilas Boas e Santos (2014, p.412), em suas pesquisas, mostraram que ações de Empreendedorismo corporativo:

São potencializadas quando existem nas empresas práticas gerenciais que apoiam, estimulam e promovem as iniciativas dessa natureza, as quais foram classificadas como: recompensas, incentivos e reconhecimento oferecidos; recursos (materiais, humanos e financeiros); tolerância ao erro; apoio da alta administração; apoio da empresa; autonomia para desenvolver novas práticas de organizar e executar o trabalho.

A existência dessas ações dentro da organização, somente ocorre quando a Alta Administração participa diretamente, criando mecanismos de incentivo ao Empreendedorismo, oferecendo os recursos necessários e recompensas para as ideias criativas. Podem existir, também ações interorganizacionais, ou seja, relacionando-se com outras empresas.

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) esclareceram que os empreendedores e as organizações destacam-se pela capacidade de construir e destruir conexões, alterar as configurações das redes de negócios para novos mercados, transformar as estruturas de mercado, mudar os fornecedores e desenvolver novos produtos.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) explicaram que uma rede de relacionamentos envolve empresas em um plano horizontal ou vertical, que incluem fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos públicos, instituições de financiamento, dentro de um sistema de alianças estratégicas voltadas para o seu negócio. Lee e Yang (2013) corroboraram com esse conceito e que o sucesso está ligado a um ambiente com uma rede de relacionamento bem estabelecida pela empresa.

Com base na literatura descrita anteriormente, pode-se relacionar as características da Organização Empreendedora e resumir no Quadro 7.

Quadro 7 – Características da organização empreendedora

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	AUTORES	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	AUTORES
Inovação	Porter (1989);Carrier (1994); Hipp, Theter e Miles (2000);Vargas e Lawislak (2006); Tidd, Bessant e Pavitt (2008);Tironi (2006); Mello et al. (2006);Gomes-Haro, Aragón-Correa e Cordon-Pozo (2011);Bessant e Tidd (2009);Vargas e Lawislak (2006); Pereira (2008);Tavares, Ferreira e Lima (2009); Mohamad <i>et al.</i> (2007); Dantas (2011); Donato, Pinho e Valente Junior (2011)Donato (2011); Duobiene (2013);Schwab (2013); Maier <i>et al.</i> (2014).	Reconhecimento pelo Desempenho	Locke e Kirkpatrick (1995);Vilas Boas e Dos Santos (2014).
Estrutura simples, controles internos e objetivos claros	Carrier (1994); Fillion (1999); Minstzberg (2003); Solomon (2006); Walter, Cruz e Espejo (2009); Klein, Alves e Pereira (2013);Negas e Lobão (2014).	Visão competitiva do negócio e Gestão com enfoque estratégico	Porter (1989); Treacy e Wieserma (1995); Minstzberg (2003);Greatti (2005);Tironi (2006); Lélis e Brito (2006); Duobiene (2008); Tavares, Ferreira e Lima (2009) .
Planejamento e Estratégia	Porter (1989); Treacy, Wieserma (1995); Minstzberg (2003);Lélis e Brito (2006); Tironi (2006);Tavares, Ferreira e Lima (2009);Zarpellon (2014).	Produtos e serviços diferenciados	Tavares, Ferreira e Lima (2009).
Existência de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros	Greatti e Senhorini (2000);Tavares, Ferreira e Lima (2009); Armesh et al. (2014);Maier <i>et al.</i> (2014); Kehinde (2014)	Identificados com a necessidade dos clientes e a melhoria da sua marca	Tavares, Ferreira e Lima (2009).
Comprometimento dos sócios e funcionários	Pinchott III (1989);	Reconhece e cria oportunidades	Carland e Carland (2000); Shane e Venkataraman (2000); Ferreira (2007) .
Capacitação	Locke e Kirkpatrick (1995); Tavares, Ferreira e Lima (2009).	Estabelecimento de metas	Locke e Kirkpatrick (1995).
Flexibilidade	Hipp (2000); Tavares, Ferreira e Lima (2009).	Comunicativo	Locke e Kirkpatrick (1995); Tavares, Ferreira e Lima (2009);Klein, Alves e Pereira (2013)
Características Intraempreendedoras por parte dos funcionários	Pinchott III (1989); Locke e Kirkpatrick (1995); Carland e Carland (2007);Mohamad (2007);Dantas (2008); Nassif, Andreassi e Simões (2011); Dantas (2011);Castro (2012); Kehinde (2014)Emmendoerfer e Valadares (2011); Bouzada e Costa (2013); Siqueira <i>et al.</i> (2014).	Criativo	Locke e Kirkpatrick (1995);Ferreira, Gimenez e Ramos (2005);Parker (2009).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o levantamento descritivo das características da organização empreendedora, no próximo tópico, serão tratadas as características do processo empreendedor.

2.1.4 As características do Processo Empreendedor

Porter (1989) esclareceu o que é um “negócio”, ou seja, é aquilo que a empresa gera valor por meio da utilização de uma cadeia de recursos. Gatewood, Shaver e Gartner (1995) em entrevistas com 142 potenciais empreendedores, referente aos motivos do início de um negócio, identificaram que 29% dos respondentes havia uma necessidade no mercado; 18% representavam uma independência pessoal; 18% indicaram o desejo de ganhar mais dinheiro; 16% o desejo de usar o conhecimento e a experiência; 7% representavam o próprio emprego, e 5% demonstraram que poderia ser feito.

A criação de um negócio, de acordo com Reynolds e White (1997), é um processo parecido com a criação biológica, tendo quatro fases: concepção, gestação, infância e adolescência e três transições:

- ✓ Começa quando uma ou mais pessoas dedicam tempo e recursos para abrir uma nova empresa, por conta própria e independente denominada *start-up*;
- ✓ Ocorre quando o processo de gestação é completo e o novo negócio é iniciado como uma empresa em funcionamento, ou quando os empresários abandonam o seu esforço e um natimorto ocorre; e
- ✓ Passagem da infância para a adolescência, se bem sucedida, a mudança, o estabelecimento se tornará forte.

O empreendedor ao abrir a sua empresa, vislumbra uma oportunidade no mercado, encontra um segmento e captura os seus clientes oferecendo produtos ou serviços. A partir desse momento, ocorre um processo que irá envolver recursos físicos e materiais, humanos, financeiros e tecnológicos, com a finalidade de dar todo o suporte necessário ao cliente. Essa relação torna-se, cada vez mais estreita, no dia-a-dia, por meio de troca de informações e de produtos ou serviços, sendo avaliada a cada transação por parte do cliente.

McClelland (1961, p. 69) definiu as características empreendedoras do processo: o Planejamento como sendo a fase de entendimento do negócio, análise do mercado e do produto; e Realização, quando o negócio está ocorrendo, o produto é colocado no mercado e a estratégia e o planejamento, executados e acompanhados:

1) Planejamento:

a) Busca de informações - obter pessoalmente as informações de clientes, fornecedores e concorrentes. Pesquisar como fabricar um produto ou fornecer um serviço pessoalmente. Consultar sempre um especialista para assessoria técnica ou comercial;

b) Metas - estabelecer metas e objetivos desafiadores e com um significado pessoal. Elaborar metas de longo prazo, claras e individuais e objetivos mensuráveis e de curto prazo; e

c) Planejamento e monitoramento - planejar dividir tarefas com prazos definidos. Planos revisados, tomando em consideração os resultados existentes e as mudanças circunstanciais. Existência de controles financeiros e utilizá-los para tomada de decisões.

2) Realização:

a) Iniciativa – fazer antes de ser solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias. Atuar para o crescimento do negócio, novos setores, produtos ou serviços. Aproveitar oportunidades fora do normal para o seu negócio;

b) Correr riscos - avaliar alternativas e calcular riscos, de forma a reduzi-los, controlando os resultados. Enfrentar desafios ou riscos moderados;

c) Persistência - agir diante de um obstáculo significativo, repetidamente, alterando estratégias ao enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. Sacrificar-se pessoalmente ou esforçar-se mais para completar uma tarefa;

d) Qualidade e eficiência – identificar formas de melhorias, rápidas ou mais baratas, satisfazendo ou excedendo padrões de excelência. Elaborar procedimentos com a finalidade que o trabalho seja terminado a tempo ou dentro dos padrões de qualidade previamente combinados; e

e) Comprometimento - ter responsabilidade pelo desempenho quando as metas e objetivos forem atingidos. Colaborar com os funcionários ou colocando-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho. Preocupar-se em manter os clientes satisfeitos e, em primeiro lugar, no longo prazo, acima do lucro no curto prazo.

Wall e Wall (1996) propuseram um modelo de desenvolvimento estratégico, em um processo cíclico, o qual pode levar ao sucesso da empresa, composto por quatro etapas:

- 1) Planejamento da estratégia, com base na análise do ambiente e dos objetivos e metas a serem atingidas;
- 2) Adequação ou alinhamento das estratégias no decorrer de sua implantação, análise do ambiente e o movimento de suas respectivas variáveis;

- 3) Evolução das estratégias, ou seja, as estratégias tendem a ganharem maior corpo quando em contato com o ambiente e geram melhores resultados, pois, estão alinhadas aos seus objetivos; e
- 4) Levantamento de tendências e necessidades do mercado, quanto à organização de novas estratégias.

Ansoff (1991, p. 96) conceituou o conteúdo estratégico como um processo dentro da estratégia, na qual são identificados “os produtos e tecnologias a serem implementados; onde e para quem serão vendidos; e como a empresa obterá vantagem sobre seus concorrentes”. Wall e Wall (1996) descreveram como desenvolvimento estratégico, em vez de planejamento estratégico, como sendo o processo formal pelo qual as estratégias são elaboradas, ou seja, a ação vem antes do planejamento.

Bulgacov (2014) discutiu a divisão da estratégia em dois conceitos: o conteúdo, preocupado com a *performance* da empresa e em relação ao produto, mercado e o processo estratégico, que visa à elaboração, validação e implementação da estratégia, ligado com a própria estrutura, a tomada de decisão e a eficiência administrativa.

De acordo com Ansoff (1991), a introdução do planejamento constituiu-se num desafio para o empreendedor, pois este gera conflitos entre as operações que existem e as inovadoras, identificando quais os produtos e sistemas tecnológicos a empresa irá desenvolver, onde e para quem serão vendidos e como obterá vantagem sobre seus concorrentes.

Conforme Porter (1999), estratégia é a configuração de um sistema único, no qual a empresa no seu setor poderá atingir uma rentabilidade superior no longo prazo; objetivando aumentar a diferença em que o cliente estaria disposto a gastar pelo produto e o quanto custou, mantendo uma vantagem competitiva.

Como forma de entender as características empreendedoras do proprietário e da sua empresa, faz-se necessário conhecer como é esse processo de relacionamento entre a organização e os seus *stakeholders*, tais como: clientes, parceiros, concorrentes, funcionários, governo, sociedade e a influência na construção do perfil empreendedor da empresa. Porter (1999) enfatizou que, às vezes, a

vantagem do pioneirismo, como o processo de relacionamento com os clientes, é suficiente para permitir que uma empresa estagnada retenha sua posição protegida durante anos ou mesmo décadas.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) explicaram que a função do modelo de negócio, consiste em definir qual é a proposição dos recursos para o mercado, desenvolver a cadeia de valor e a rede de relações, dentro do ecossistema da empresa, de tal forma que permita a construção destes elementos e suas fontes; permitindo capturar o valor gerado e a estratégia competitiva que irá sustentar a empresa. Dutra e Previdelli (2005) enfatizaram que a falta de um modelo de negócio pode estar associado ao encerramento da empresa; bem como, também o planejamento próprio pode ser determinante para o sucesso do empreendimento.

O início de um novo negócio, parte da identificação de uma ideia e transforma-se em oportunidade; em seguida, está o seu desenvolvimento a partir de um modelo de negócio que agregue valor para os seus acionistas e clientes. Winter e Sulanzki (2001) entenderam o modelo de negócio como sendo um conjunto completo de rotinas interdependentes que se descobrem, ajustam e se qualificam mediante uma ação.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) apresentaram uma definição mais detalhada e operacional de modelo de negócio, cujas características são: articular uma proposição de valor; identificar um segmento de mercado; preparar a cadeia de valor; estimar uma estrutura de custos; descrever a posição da empresa na sua rede de valor e formular uma estratégia competitiva.

Mello, Leão e Paiva (2006) em uma pesquisa qualitativa, esclareceram que o modelo de negócio será detalhado por meio de um “plano de negócios”, porém, normalmente somente será definido no instante da abertura da empresa e não é revisto durante a rotina do empresário e a vida da empresa. Para se construir uma representação de um modelo de negócio, conforme Casadeus e Ricart (2009), é necessário seguir os seguintes passos:

- a) Lista de opções – observar e relacionar a maior quantidade de opções de modelos de negócios, por meio de políticas, ativos e o Governo;
- b) Relacionar as consequências diretas das opções identificadas, por meio de teorias, envolvendo preço e quantidades;

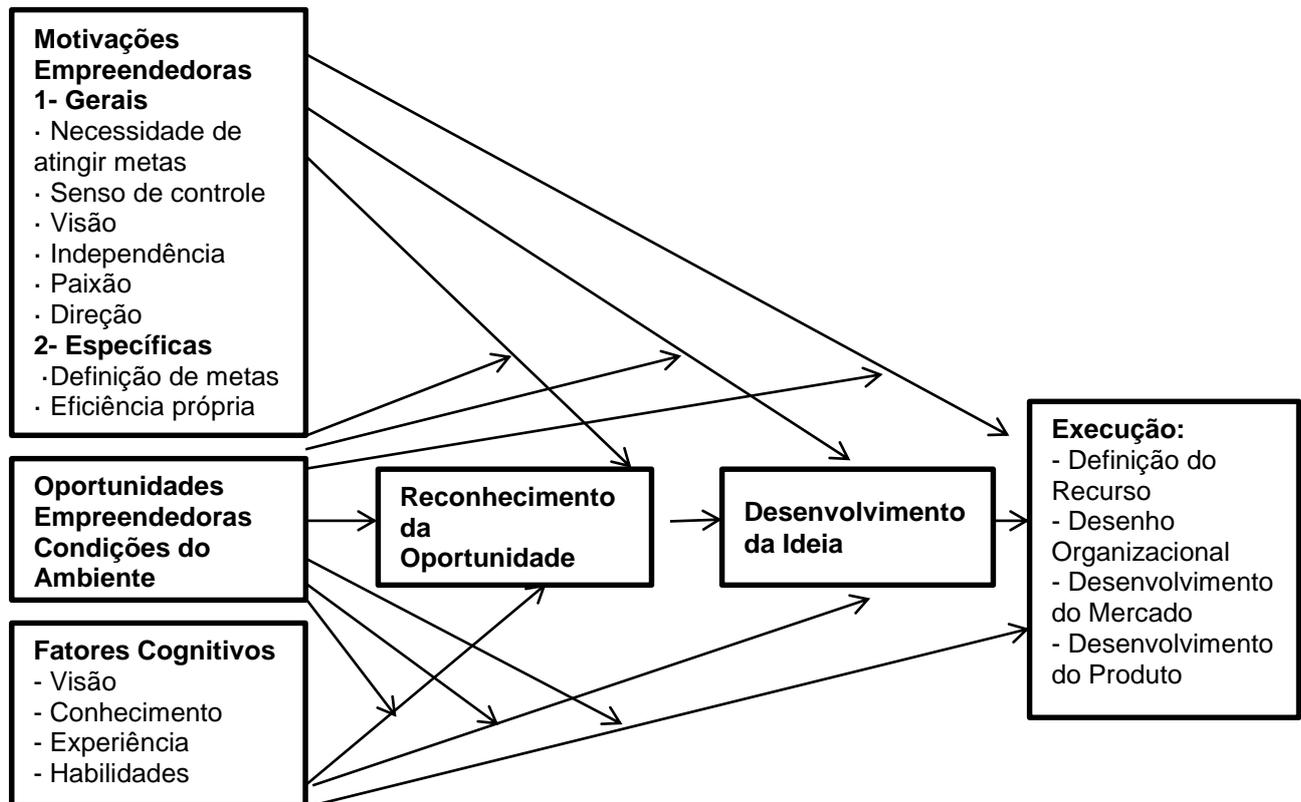
- c) Analisar a relação das consequências das opções levantadas entre si, como por exemplo, um maior volume impacta em economia de escala, o que necessita de um poder de negociação entre os fornecedores;
- d) Repetir os passos anteriores até encontrar mais consequências;
- e) Identificar as consequências que são mais difíceis e as que possuem mais influências sobre as opções anteriores;
- f) Identificar os pontos fortes e fracos; e
- g) Entender e compreender a lógica que existe por trás desse modelo, que permita que se trabalhe bem e funcione adequadamente.

Barrios (2010) explicou que, às vezes, o modelo de negócio coincide com a estratégia. Nem sempre todas as empresas têm um modelo de negócio, mas toda a empresa tem uma estratégia, pois o modelo de negócio é o resultado direto da estratégia, mas não é exatamente a estratégia.

Vicenzi (2011) esclareceu que o processo estratégico diz respeito à mudança, fluxo ou movimento, sendo aplicado para descrever como e por que as estratégias são elaboradas e desenvolvidas e, de que forma são tomadas as decisões, estando relacionados à execução estratégica e ações, detalhando a forma como o negócio será implementado. Oliveira Junior e Vasconcelos (2013) concluíram que a implementação da estratégia empreendedora é um processo contínuo, em que o custo / benefício apresenta um papel fundamental na sua formulação.

Shane, Locke e Collins (2003) pensaram em um modelo em que as motivações humanas podem influenciar o processo empreendedor, incluindo a necessidade de atingimento de metas, controle, visão, independência, paixão e direção; começando com o reconhecimento de uma oportunidade empresarial, seguido pelo desenvolvimento de uma ideia de como exercer essa oportunidade, avaliação de sua viabilidade, o desenvolvimento do produto ou do serviço e a identificação dos recursos humanos e financeiros. Tudo isso sendo influenciado por fatores inerentes ao empreendedor, tal como a sua visão do negócio, conhecimento, experiência e habilidades, demonstradas na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de motivação empreendedor e o processo empreendedor



Fonte: Adaptada de Shane, Locke e Collins (2003).

Shane, Locke e Collins (2003), de acordo com a Figura 4, destacaram a importância da criação de um processo, no qual se devem reconhecer as oportunidades, o desenvolvimento das ideias e, principalmente, criar condições de colocá-las em execução, oferecendo recursos e a possibilidade de desenvolvimento de novos mercados e produtos.

Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) concluíram que o surgimento de estratégias empreendedoras na vida de uma empresa, está relacionado com a cultura organizacional, representada por valores, atitudes e comportamento de sua liderança, terminando por influenciar os demais membros da organização.

Mello, Leão e Paiva (2006) entenderam que as características relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor, os quais visualizam tanto panoramas de longo prazo quanto, também planejam objetivos e definições de médio prazo, palpáveis e realistas.

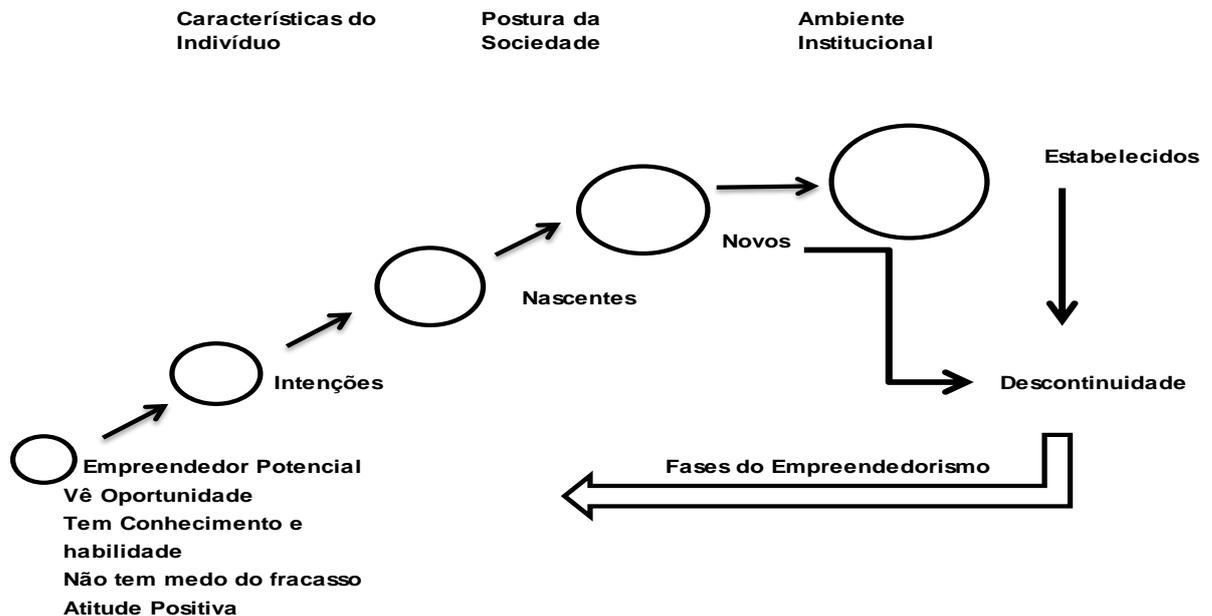
Bulgacov, Santos e May (2012) esclareceram que os estudos sobre o conteúdo estratégico contemplam os seguintes temas: concentração (mercados na qual a organização participa); modos de competição (estratégias corporativas, de negócios e funcionais); posição da empresa no mercado; recursos estratégicos; desempenho e resultados estratégicos; e composto ou *mix de marketing*.

Para Mello, Leão e Paiva (2006), o planejamento formal parece ser uma atividade alheia à rotina do dirigente de perfil empreendedor, participando do plano de negócio, no estágio de abertura da empresa e não no decorrer das próximas etapas do ciclo de vida da empresa.

Conforme Ireland, Covin e Kuratko (2009), as visões estratégicas empreendedoras ocorrem quando os indivíduos identificam as oportunidades e exploram todo o ambiente, por meio do comportamento inato dos seus membros, sua estrutura e sistemas administrativos, os quais irão definir os caminhos por onde irá trilhar a empresa.

Vicenzi (2011) explicou que o processo e o conteúdo estratégico estão relacionados com a decisão de produtos, serviços e mercados. Oliveira Junior e Vasconcelos (2013), por sua vez, concluíram que a estratégia empreendedora nasce intencional, mas acaba sendo influenciada por aquela que emerge durante o processo, em uma via de mão dupla. O Empreendedorismo, conforme o GEM (SEBRAE, 2014), é considerado como um processo que compreende em diversas fases, conforme demonstrado na Figura 5:

Figura 5 – O processo empreendedor segundo as definições do GEM



Fonte: Sebrae (2014).

As etapas do processo empreendedor, conforme o SEBRAE (2014), envolvem negócios:

- Com Intenção - de desenvolvimento dos empreendimentos, antes de iniciar;
- Nascentes- de efetivamente iniciá-lo (empreendedores de negócios com até três meses, os quais estão envolvidos na estruturação de um negócio, do qual são proprietários, mas que ainda não pagaram salários, *pró-labores* ou outro tipo de remuneração);
- Novos - de administração do negócio em momento inicial, já pagou salários, *pró-labore* ou outro tipo de remuneração aos donos, empreendedores de novos negócios(mais de três até quarenta e dois meses); e
- Estabelecidos- empreendedores de negócios estabelecidos há mais de quarenta e dois meses, consolidado.

Leite Filho e Colares (2014) identificaram que o crescimento anual das pequenas e médias empresas brasileiras está relacionado com: as características empreendedoras ligadas à melhoria dos seus processos internos; às condições do

município em que atuam e pela renovação das suas estratégias. Alvarez, Young e Wooley (2015), em suas pesquisas, observaram que a identificação de oportunidades é um processo que envolve diferentes práticas quando ocorrem, concomitantemente à ideia, ao produto, à empresa, ao mercado e à indústria.

Conforme a literatura descrita anteriormente, identificaram-se as Características do Processo Empreendedor, evidenciadas no Quadro 8:

Quadro 8 – Características do processo empreendedor

CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO	AUTORES
Definição clara do modelo de negócio	Porter (1989); Wall e Wall (1996); Reynolds e White (1997); Reynolds (2000); Winter e Sulanzki (2001); Chesbrough e Rosenbloom (2002); Dutra e Previdelli (2003); Mello, Leão e Paiva (2003); Casadeus-Masanell (2004); Casadeus e Ricart (2009); Barrios (2010).
Definição do Conteúdo Estratégico	McClelland (1961); Bulgacov (1997, 2007); Porter (1989, 1999); Ansoff (1991); Wall e Wall (1996); Moraes, Florência e Omaki (2001); Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005); Mello, Leão e Paiva Junior (2006); Casadeus e Ricart (2009); Barrios (2010); Vicenzi (2011); Ireland, Covin e Kuratko (2009); Oliveira Junior e Vasconcelos (2013); Leite Filho e Colares (2014); Bulgacov, Santos e May (2014)
Identificação das motivações empreendedoras	Mc Clelland (1961); Gatewood, Shaver e Gartner (1995); Shane, Locke e Collins (2003).
Identificação das oportunidades	Kotler (1995); Wall e Wall (1996); Shane, Locke e Collins (2003); Ireland, Covin e Kuratko (2009); Casadeus e Ricart (2009); Vicenzi (2011); Alvarez, Young e Wooley (2015).
Identificação das necessidades	Katz e Gartner (1988); Wall e Wall (1996); Shane, Locke e Collins (2003); Ireland, Covin e Kuratko (2009); Casadeus e Ricart (2009); Vicenzi (2011).
Desenvolvimento da Idéia	Shane, Locke e Collins (2003); Ireland, Covin e Kuratko (2009); Vicenzi (2011).
Execução da Idéia	McClelland (1961); Shane, Locke e Collins (2003); Ireland, Covin e Kuratko (2009); Vicenzi (2011).
Vantagem competitiva sobre os seus concorrentes	Porter (1989, 1999); Marcondes e Bernardes (1997); Drucker (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Vale, Wilkinson e Amâncio (2008); Vicenzi (2011).
Definição do resultado pretendido	Casadeus e Ricart (2009); Vicenzi (2011).
Identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo	Katz e Gartner (1988); Casadeus e Ricart (2009); Vicenzi (2011).
Rede de Relacionamento com os Stakeholders	Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Machado-da-Silva e Fonseca (2010); Vicenzi (2011); Vale, Wilkinson e Amâncio (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no levantamento teórico descrito, conclui-se a descrição das características do processo empreendedor, assim com as referentes ao Indivíduo, Ambiente, Organização e, no próximo tópico, são discutidos os Fatores Determinantes do Sucesso de uma organização.

2.2 Fatores Determinantes do Sucesso de uma Organização

Neste tópico, serão discutidas as teorias referentes aos Fatores Determinantes de Sucesso das empresas, utilizadas na pesquisa. Daniel (1961) e Rockart (1979) identificaram os requisitos necessários dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que explicam as razões de empresas serem mais bem sucedidas do que outras:

1. Estrutura particular do negócio – características da demanda, tecnologia, do produto;
2. Estratégia competitiva e posicionamento no setor de negócio – determinada pela história quando do início da empresa;
3. Fatores ambientais - influências macroeconômicas que afetam todos os competidores dentro do setor sobre os quais possuem pouco ou nenhum poder, tais como: demográficos, econômicos, políticas governamentais etc;
4. Fatores temporais – são áreas (ou indivíduos) dentro da empresa com um tempo limitado para solucionar o problema e ajudar na implantação da estratégia, como por exemplo, uma gestão especializada ou trabalhadores experientes; e
5. Posição gerencial – ocupantes de cargos de direção, associados de uma forma genérica aos fatores críticos de sucesso.

Covin e Slevin (1989) indicaram que o sucesso entre as pequenas empresas em mercados hostis está relacionado com uma postura estratégica e um perfil competitivo, definido por meio de um planejamento de longo prazo, preços altos do produto e uma preocupação para prever as tendências do setor.

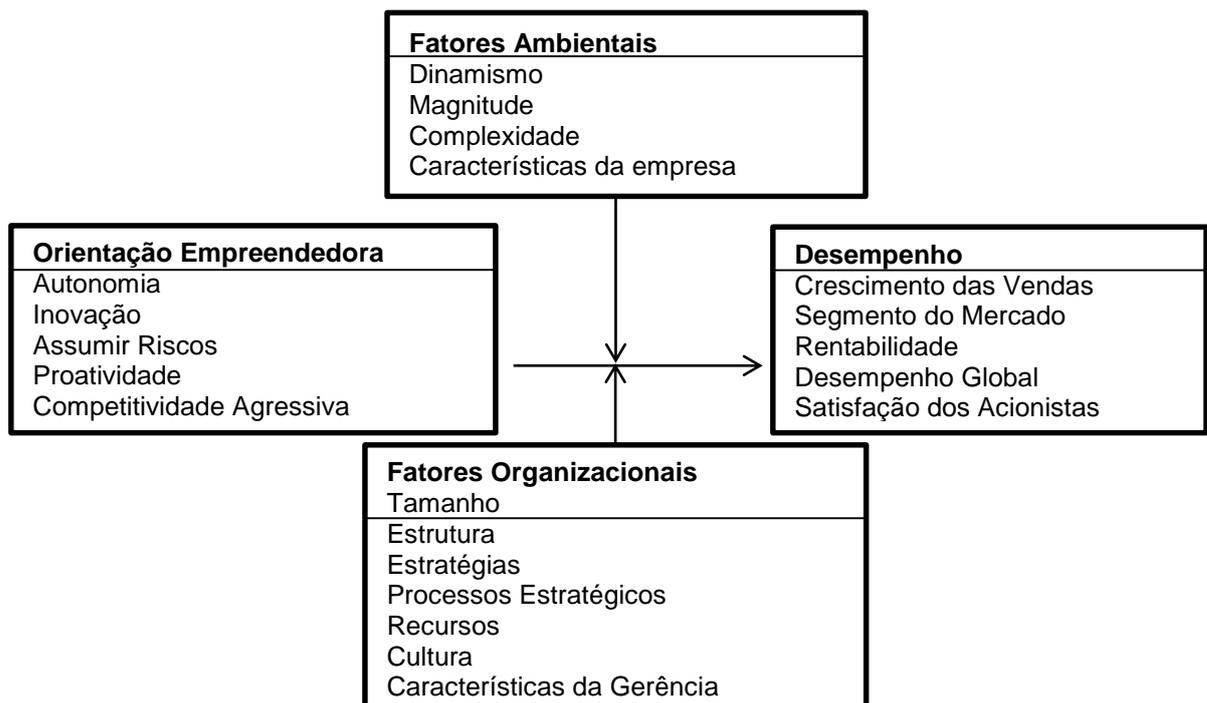
Kohli e Jaworski (1990) identificaram três classes de fatores que afetam a orientação para o mercado e o relacionamento entre eles no sucesso dos negócios: estratégia organizacional, disposição dos funcionários, atitudes e comportamento do consumidor; porém, moderados pelo impacto da oferta e procura.

Morris e Paul (1987) entenderam que a orientação para o marketing (voltado para o cliente) desempenha um papel importante dentro da organização, quanto à estratégia a ser utilizada, na qual o pessoal terá habilidades para explorar as oportunidades empreendedoras existentes no mercado. Covin e Slevin (1989)

verificaram que o sucesso de pequenas empresas em um ambiente tranquilo, está associado a uma estrutura simples, estratégia conservadora, perfil competitivo, gestão financeira conservadora e orientada para o curto prazo, com ênfase no produto e dependente de poucos clientes.

Lumpkin e Dess (1996) identificaram fatores ambientais (dinamismo, magnitude, complexidade e características da empresa) e fatores organizacionais (tamanho, estrutura, estratégias, processos, recursos, cultura e características da gerência). Estes fatores juntos podem influenciar a orientação empreendedora do indivíduo (autonomia, inovação, assumir riscos, iniciativa e competitividade), e ser configurada para atingir um melhor desempenho da organização por meio das vendas, rentabilidade, mercado e acionistas da organização, conforme destacado na Figura 6:

Figura 6 – Estrutura Conceitual do Sucesso Empreendedor das Organizações



Fonte: Adaptada de Lumpkin e Dess (1996).

Pereira e Santos (1995, p. 114) relataram certas características importantes para o sucesso da empresa:

- a. Estratégia de *marketing*;
- b. Comprometimento dos clientes;
- c. Comunicação com o mercado e seus clientes;

- d. *Mix de marketing* para o produto: preço, propaganda, promoção e distribuição;
- e. Tecnologia aperfeiçoada;
- f. Boa Localização ;
- g. Alianças com fornecedores quanto à qualidade e produtividade ;
- h. Uso de capital próprio ou utilização correta do capital de terceiros;
- i. Aplicação na empresa dos lucros gerados;
- j. Pouca aplicação de capital em imobilizado;
- k. Baixo Endividamento;
- l. Empresa bem capitalizada;
- m. Estrutura Harmônica entre os sócios;
- n. Gestores, sócios e familiares aplicados;
- o. Administração inovadora;
- p. Gerência participativa, em conjunto com a equipe;
- q. Missão e objetivos definidos e comunicados a empresa;e
- r. Estratégia competitiva definida junto aos clientes, fornecedores e a empresa.

De Geus (1998, p. 131) entendeu que o sucesso de um empreendimento deriva da combinação de quatro fatores fundamentais:

- ✓ Ter sensibilidade ao meio ambiente representa a capacidade de a empresa aprender a se adaptar, ou seja, para enfrentar o mundo em constante mudança. Toda organização necessita desenvolver a capacidade de se transformar, de desenvolver novas habilidades e atitudes, e efetivamente, aprender e respeitar o ambiente ao qual participa;
- ✓ Coesão e identidade, construindo uma comunidade de acordo com suas características;
- ✓ Tolerância aos seus parceiros, formando relacionamentos construtivos com outras entidades;e
- ✓ Conservadorismo financeiro, ou seja, prudência ao governar seu próprio crescimento e evolução.

Menezes e Dos Santos (1997) ressaltaram a importância para as empresas que buscam crescimento, identificar e relacionar as variáveis internas (fatores competitivos e condicionantes) e externas (atratividade do mercado), detalhando os pontos fortes e fracos, os riscos e as oportunidades. Tais variáveis são necessárias quando preparar o diagnóstico da organização em relação ao mercado, à sua competitividade, quais os pontos fortes e fracos e qual é a situação em que a empresa se encontra em relação aos seus concorrentes, conforme demonstrado no Quadro 9:

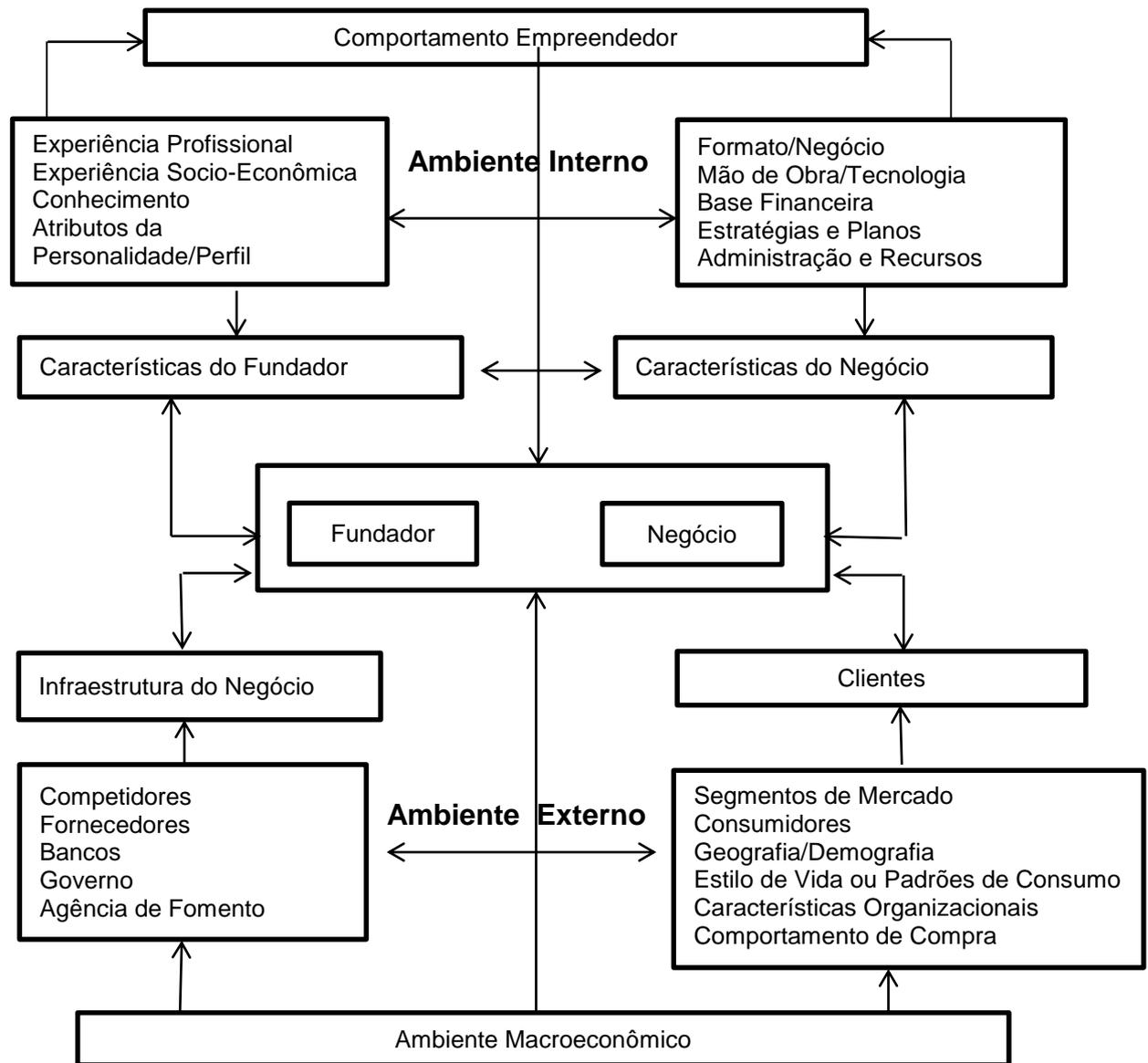
Quadro 9 – Componentes do Modelo Tridimensional de Diagnóstico

Atratividade do Mercado	Fatores Competitivos	Fatores Condicionantes
Amplitude e velocidade das mudanças	Capacidade produtiva	Planejamento e Organização
Natureza da competição nele existente	Competitividade do preço	Vigilância ambiental
Facilidade de entrada	Qualidade relativa do produto	Profissionalização
Força relativa dos Fornecedores e clientes	Posição em termos de tecnologia	Recompensas à equipa
Grau de maturidade do mercado	Custo das matérias-prima	Cultura de mudança e aprendizagem
Sensibilidade à regulamentação governamental	Serviços ao cliente/vendas pessoais	Vantagens competitivas
Sensibilidade às condições econômicas	Serviços ao cliente/vendas pessoais	Satisfação dos clientes
Como as firmas dominam o mercado	Imagem geral da empresa	Busca de novas tecnologias
		Administração do capital disponível

Fonte: Menezes e dos Santos (1997).

Watson e Hogarth-Scott e Wilson (1998) observaram na Figura 7, os fatores que afetam os resultados e o desempenho da organização de *start-up* de pequenas empresas, tais como: características do empreendedor (experiência, e conhecimento), do negócio (formato, mão-de-obra, tecnologia e finanças), ambiente (clientes, fornecedores, bancos, concorrentes), inseridos em um ambiente macroeconômico.

Figura 7 – Estrutura Analítica de *Start Up* de Pequenas Empresas



Fonte: Adaptada de Watson e Hogarth-Scott e Wilson (1998).

A importância da análise feita por Watson, Hogarth-Scott e Wilson (1998), do comportamento empreendedor, está no fato de eles levarem em consideração, não somente o empresário, mas a organização, os ambientes internos e externos e os processos dentro de uma visão macroeconômica.

Conforme a Figura 7, as características do negócio são: sua infraestrutura, mercados específicos dos clientes atendidos e, particularmente, com as pequenas empresas, novos empreendimentos, a influência do empreendedor (fundador) na definição do conceito de negócio e modo de operação é de suma importância.

Fontanini (2000) destacou que o sucesso do Empreendedorismo nas pequenas empresas ocorre devido às suas ações serem mais bem planejadas, controlando tudo o que podem; propiciando a informação certa, na hora certa, para a tomada de decisão, atualizando com as evoluções tecnológicas do mercado, informatizando seus processos e com a preocupação com o pós-venda.

Moraes, Florêncio e Omaki (2001) constataram que os acadêmicos, consultores e executivos procuram entender a razão do sucesso das empresas por meio de pesquisas do desempenho empresarial, muitas vezes divergentes, devido ao tema ser multidimensional, multifacetado, dinâmico e complexo. Greatti (2005) entendeu que, por trás do sucesso de uma empresa, existe um empreendedor com uma boa ideia, talento e disposição suficientes para transformá-la em realidade, capaz de identificar uma boa oportunidade, correr riscos e enfrentar diversidades.

Vipiana (2001), em sua pesquisa com 89 empresas, identificou que o sucesso das empresas depende de fatores, tanto internos quanto externos, e está relacionado em “como” os dirigentes e as empresas fazem as coisas e da competência em fazer corretamente as coisas, tais como:

- Apresentação e imagem da empresa e do produto;
- Otimização dos investimentos em propaganda;
- Ambiente dos funcionários, benefícios e treinamento;
- Direção em todos os setores da empresa;
- Colaboração entre os funcionários e a direção;
- Planejamento flexível, incluindo financeiro e de produção;
- Controles econômicos e financeiros, como por exemplo: fluxo de caixa, valores de estoque de mercadorias, receitas, despesas e resultados;
- Preocupação com a satisfação dos clientes;
- Controle de qualidade dos produtos e serviços;
- Buscar a solução dos problemas;
- Utilização dos recursos de acordo com os riscos;
- Comprometimento da Administração com o negócio;

- Atualização por parte dos dirigentes;
- Organização dos dirigentes;
- Atenção total para com o cliente, atendendo às suas exigências;
- Cuidados com a localização e se as instalações são adequadas à atividade;
- Controle de gastos e pesquisa de preços;
- Trocas de informações com os concorrentes e fornecedores;e
- Assessoria externa (contador, Sebrae, Senai etc.).

Carland e Carland (2007) explicaram que um requisito para o sucesso de uma organização é o Intraempreendedorismo; mas, para que isso ocorra, as corporações têm de fugir do pensamento tradicional e mudar os seus paradigmas. Nassif, Andreassi e Simões (2011) esclareceram que, enquanto para o empreendedor externo a empresa é a razão da sua vida, para o intraempreendedor o reconhecimento do seu trabalho pela organização, os prêmios, benefícios e a remuneração são os fatores mais importantes.

Vidal e Santos Filho (2003) constataram que uma força propulsora movimenta o seu ser: a necessidade de auto-realização. Raucher *et al.* (2004), mediram as características empreendedoras e o seu impacto no desempenho da empresa, tendo uma relação positiva entre o perfil empreendedor; mas, principalmente relativas à inovação, proatividade e agressividade competitiva e o desempenho da empresa. Schmidt e Bohnenberger (2009) verificaram em sua pesquisa, que a auto-realização está diretamente ligada ao desempenho do seu negócio.

Almeida (2001) entendeu que, o sucesso de uma organização ocorre por meio do atingimento de metas, no âmbito material, social ou mental, não importando se sejam empresas pequenas ou grandes. Caralli (2004) explicou que esses fatores fornecem um ponto de referência comum para toda a empresa, a fim de definir metas e de como dirigir as atividades e tarefas operacionais para garantir um alto desempenho e cumprir a sua missão, alinhado com a estratégia e o ambiente da empresa.

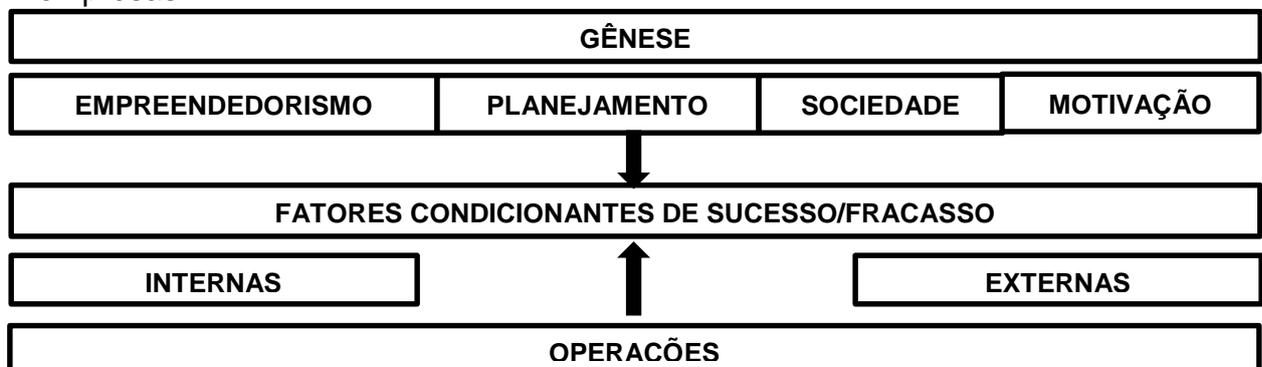
Barros, Fiúza e Ipiranga (2005) esclareceram que, em empresas nascentes, existe uma flexibilidade nas decisões, em virtude da estrutura ser simples, o que

permite uma rápida reação diante de situações inusitadas, caso existam ameaças ou oportunidades. Dess e Lumpkin (2005) relataram a existência de cinco dimensões que, muitas vezes, trabalham em conjunto para melhorar o desempenho empresarial de uma empresa, mas que alguns aspectos são mais fortes em algumas organizações, mas não em todas:

1. Autonomia – ação independente feita por um indivíduo ou equipe que tragam uma visão de negócio ou que leve à sua conclusão;
2. Inovação – introdução de uma novidade por meio de experimentos e processos criativos;
3. Proatividade – característica de um líder de mercado que consegue aproveitar as oportunidades e antecipar uma demanda futura;
4. Competitividade agressiva – um esforço intenso para superar os concorrentes, tendo uma postura de combate ou agressiva, visando a melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo; e
5. Assunção de riscos – tomar decisões e agir sem um conhecimento dos resultados prováveis, podendo assumir compromissos de recursos substanciais no processo de se aventurar.

Ortigara (2006), identificou algumas características referentes aos fatores de sucesso e fracasso das empresas, detalhados na Figura 8.

Figura 8 – Origem das causas de sucesso / Insucesso das micro e pequenas empresas



Fonte: Ortigara (2006).

Especificamente em relação à gênese do negócio, nas consequências produzidas na vida da organização, a partir de condições de seu surgimento, de forma relacionadas entre elas, para se manter sustentável, ou contemplar seu declínio prematuro até o fechamento, são considerados fatores de sucesso, tais como:

- Empreendedorismo: fatores relacionados ao indivíduo;
- Planejamento: fatores relacionados ao planejamento no início do negócio;
- Sociedade: relacionados à composição societária e ao relacionamento entre eles; e
- Motivação: fatores que levaram o empreendedor a abrir seu negócio.

Ortigara (2006) explicou que as causas operacionais, também influenciam os fatores condicionantes de sucesso/fracasso, conforme demonstrado na Figura 8; os quais são aquelas decorrentes da operação da empresa, sejam de origem interna, voltadas para: a direção e gestão; Recursos Humanos; Finanças e Comercial e Marketing; e de origem externa, referentes ao relacionamento com os clientes, a concorrência e o mercado.

Grapeggia *et al.* (2011) utilizaram os conceitos descritos na Figura 8 em seus estudos, e ao analisar as causas do sucesso, entrevistaram empresários e identificaram os seguintes fatores, tanto para as empresas em atividades quanto para as empresas já extintas:

- a) **Gênese do empreendimento:** Conhecimento do produto; Foco do negócio; Habilidade de identificar oportunidades; Organização; Independência; Abertura da empresa por oportunidade e não por necessidade; Relacionamento com os sócios; Habilidade com a informação; Experiência em outras empresas; Separação entre Pessoa Física e Jurídica;
- b) **Fatores internos:** Adequação dos produtos; Habilidade para situações novas; Conhecimento do mercado; Preço; Controle Administrativo; Gestão do Capital de Giro; Conhecimento da legislação; e
- c) **Fatores externos:** Ofertas de insumos; Financiamento de compras; Mercado reduzido; Concorrência; Financiamento de vendas; Acesso a Financiamento.

De acordo com a pesquisa feita pelo SEBRAE (2007), no período de 2003 a 2005 no Brasil, os fatores do sucesso, apontados pelos empresários, foram :

a) **As habilidades gerenciais** - as quais refletem as habilidades do empresário com o mercado em que participa, tais como: conhecer seus clientes em potencial, com o objetivo de identificar os produtos que deseja adquirir, bem como as melhores fontes para a aquisição de produtos/serviços e/ou insumos para o seu estoque e uma boa estratégia de vendas. Saber como distribuir os produtos e serviços, quanto às questões como: definição de preço de comercialização conforme o mercado no qual atua, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, *marketing* etc.;

b) **Capacidade empreendedora** – envolvem atributos como a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio, cujas habilidades são natas ao indivíduo; porém, podem ser melhoradas com conhecimentos e técnicas de liderança e gestão; permitindo, descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos na empresa na condução dos negócios, diante das dificuldades impostas na rotina da empresa; e

c) **A Logística operacional** - a qual fornece as bases para a criação, sustentabilidade e crescimento da empresa; representa a capacidade do empresário de utilização eficiente dos meios de produção, tais como: o capital, o trabalho especializado, os recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os para a obtenção de resultados melhores.

Veit, Gonçalves - Filho e Gonçalves (2007) identificaram que o planejamento, os controles, planos e metas são relevantes para o sucesso da empresa e do negócio. Shabe, Locke e Collins (2003), destacaram a importância de reconhecer as oportunidades, o desenvolvimento das ideias e, principalmente, criar condições de colocá-las em prática, definição de recursos humanos e financeiros, a possibilidade de desenvolver novos mercados e produtos e a necessidade de atingir metas.

Santini *et al.* (2015) concluíram que o insucesso empresarial está associado, principalmente, à: falta de clientes, falta de capital de giro, carga tributária elevada e a localização inadequada que, na medida em que se acumulam, elevam as chances de o negócio ser mal sucedido. Vick, Nagano e Semensato (2009) entenderam que

para uma empresa poder competir, precisa desenvolver competências organizacionais e humanas, criar relacionamentos, que propiciem novas tecnologias, produtos ou serviços.

Lee (2007) enfatizou que o impacto das alianças estratégicas influencia positivamente o sucesso dos novos empreendimentos. Sluyts *et al.* (2011) concluíram que a participação e o compromisso da Alta Administração das empresas participantes dos acordos estratégicos é fundamental no seu sucesso. Lucky e Olusegun (2012) esclareceram que os empresários devem sempre ter uma política de condução do negócio, em vez de basearem-se somente na confiança de seus parceiros e clientes, mas ao mesmo tempo manterem um relacionamento próximo e forte com eles.

Mizumoto *et al.* (2010), em suas pesquisas a respeito das empresas no Estado de São Paulo, concluíram que o impacto não é isolado; mas, concomitantemente, com o capital humano, social e práticas gerenciais, nas chances de sobrevivência de empresas nascentes.

Smith (2011) entendeu que, a gestão de qualidade é parte importante do sucesso das organizações de serviços, porém no caso das empresas menores, esse processo é mais difícil, devido à necessidade de adaptar-se rapidamente ao mercado e aos produtos e serviços existentes.

Souza *et al.* (2012) entenderam que o planejamento é uma ferramenta essencial ao negócio, pois prevê uma análise futura da empresa, além da identificação da oportunidade para a sua abertura, os recursos a serem empregados e o seu gerenciamento, são características que justificam o sucesso da empresa.

Schmidt e Bohnenberger (2009) entenderam que, uma vez observado que determinadas características empreendedoras estão associadas ao desempenho das organizações, desenvolvendo esforços no sentido de incentivá-las de forma mais consistente. Mbogo (2011), em sua pesquisa, relatou a importância do uso da Contabilidade Gerencial, habilidades financeiras e o uso de computadores por parte dos proprietários-gerentes, para o sucesso da tomada de decisão e o crescimento das pequenas e médias empresas.

Miettinen e Littunen (2013) concluíram que as pequenas empresas começam com as habilidades e rotinas incorporadas por seus fundadores, provavelmente,

influenciarão o desenvolvimento e o sucesso futuro da empresa. Lee e Yang (2013) acreditaram que o sucesso do negócio depende do apoio psicológico e financeiro de familiares e amigos, acesso aos financiamentos público e privado, poder de compra do cliente, aceitação do mercado, localização, atitude positiva perante a vida, compromisso e responsabilidade e a interação com os clientes.

Mello, Leão e Paiva (2006) explicaram que, referente ao desempenho da empresa, aquelas com espírito empreendedor obtêm um desempenho superior em relação às outras. Schwab (2013), por sua vez, enfatizou que há uma enorme oportunidade para o sucesso dos futuros empreendedores, devido à informação de qualidade estar facilmente disponível e a tecnologia está ajudando a trabalhar em equipe, sendo uma solução mais viável.

Oliveira Junior e Vasconcelos (2013) entenderam que a intenção da estratégia sofre um impacto muito grande do meioambiente, do Governo, da sociedade em que a empresa está inserida, devendo ser sempre avaliada no curto e médio prazo, visando o longo prazo. Leyden, Link e Siegel (2013) entenderam que a importância das redes sociais na promoção da inovação e na redução da incerteza no Empreendedorismo aumenta a probabilidade de sucesso empresarial.

Phoosawad, Fongsuwan e Trimetsoonuntorn (2014) consideraram que o sucesso da empresa está na capacidade de atender ao que o cliente quer ou necessita, na administração dos custos, na vantagem competitiva sobre os concorrentes, na estratégia de diferenciação do produto, no investimento em pesquisa e no desenvolvimento e às políticas governamentais.

Rapjut e Kalhoro (2014) constataram que, para o sucesso de um empreendimento empresarial, a inovação é o mais importante; porém os fatores macro, tais como: a cultura e meio ambiente, recursos e rede são, também relevantes. Nassif *et al.* (2015) concluíram que os empreendedores necessitam, além de experiência na área logística, um olhar estratégico por meio de pesquisas de mercado e utilização de planejamento para que as empresas possam sobreviver e crescer.

Lowder (2009) entendeu que um dos fatores de sucesso da organização relaciona-se às experiências de vida do empreendedor. Gil e Silva (2015), explicaram que o que motiva o indivíduo para empreender, assim como o comportamento adotado

é a possibilidade de sucesso na abertura do negócio, o que é uma das maiores qualidades do ser humano.

Azis *et al.* (2014) concluíram que as características empreendedoras têm um efeito positivo sobre o desempenho dos negócios; ou seja, na medida em que o nível de Empreendedorismo aumenta, o grau de desempenho do negócio, também aumenta, e pode influenciar o sucesso e a sobrevivência da organização. Maier *et al.* (2014) esclareceram que é importante reconhecer que o sucesso por meio dos recursos humanos pode ser sustentado e, não pode ser facilmente imitado pelos concorrentes.

Phoosawad, Fongsuwan e Trimetsoonuntorn (2014) explicaram que as características do líder (como motivação, comunicação, tomada de decisão e experiência administração) e a administração da inovação (cultura organizacional, formulação de estratégia e administração do conhecimento) influenciam o desempenho da empresa. Amarante, Goraieb e Machado (2014, p.34) realizaram entrevistas com empresários que possuem negócios há, aproximadamente, 23 anos, a respeito do que eles consideram como concepções de sucesso:

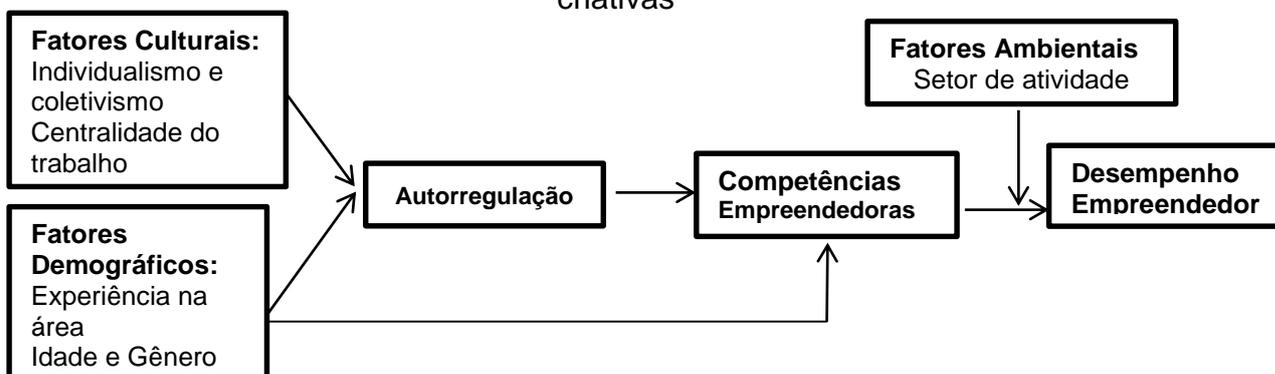
Ser querido pela sociedade; Participar da realização dos sonhos dos indivíduos; Satisfação dos clientes; Ser apaixonado pelo que faz; Reconhecimento pelo mercado; Boa imagem entre os clientes; Manter bons funcionários; Fixação da marca; Presença dos clientes; Qualidade no atendimento; Propagar seus ideais; Ter alegria; Harmonia entre a família, amigos e os demais; Dedicação; e Fazer o que gosta.

Bendassolli e Borges-Andrade (2013) acreditaram que o desempenho empreendedor das empresas é influenciado por fatores individuais e coletivos, autorregulação e o setor em que atua; porém não leva em consideração as variáveis do negócio, estratégias, produto, recursos financeiros e humanos, fazendo uma análise simples, inclusive não destacando a importância dos ambientes interno e externo da organização. Chatterjee e Das (2015), entenderam que as características psicológicas empreendedoras do indivíduo, como: necessidade de conquista, controle interno e externo, eficácia, tolerância à ambiguidade, assumir riscos, inovador, independência e otimismo levam a um desempenho empreendedor e ao sucesso.

Bendassolli e Borges-Andrade (2013) descreveram na Figura 9 que o desempenho empreendedor da organização criativa, é influenciada pelas competências empreendedoras, tais como: os fatores culturais (indivíduo, sociedade

e trabalho); autorregulação; fatores demográficos (experiência na área, idade, gênero) e pelos fatores ambientais (características do setor de atividade).

Figura 9 – Modelo Conceitual sobre Desempenho Empreendedor nas indústrias criativas



Fonte: Adaptada de Bendassolli e Borges-Andrade (2013).

As teorias descritas anteriormente reforçam a ideia da identificação das variáveis de sucesso de uma empresa, em correlação com o desempenho individual ou coletivo, tanto quantitativo quanto qualitativo, o que inclui não somente os dados econômico-financeiros, estatísticos e estruturais; mas, principalmente, as características empreendedoras da organização.

Com base na literatura descrita anteriormente, foram resumidos os Fatores Determinantes do Sucesso no Quadro 10:

Quadro 10 – Fatores Determinantes do Sucesso

FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO	VARIÁVEIS	AUTORES
Estrutura Particular do Negócio	Demanda; Tecnologia Atualizada; Produto; Preço; Propaganda; Promoção; Distribuição; Comunicação com o mercado; Imagem da empresa.	Daniel (1961); Morris e Paul (1987); Forster e Rockart (1989); Kohli e Jaworski (1990); Pereira e Santos (1995); Lumpkin e Dess (1996); Menezes e dos Santos (1997); Watson e Hogarth (1998); Bendassolli e Borges-Andrade (1998); Greatti e Senhorini (2000); Fontanini (2000); Viana (2001); Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005); Sebrae (2007); Grapeggia <i>et al.</i> (2008); Tavares, Ferreira e Lima (2009); Vezoni <i>et al.</i> (2011); Mbogo (2011); Schwab (2013); Lee e Yang (2013).
Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio	Missão e Objetivos claros e definidos; Posicionamento definido no mercado para os clientes, fornecedores e equipe; Estratégia de Marketing; Modelo de Negócio; Estratégia Competitiva; Parcerias; Planejamento Flexível; Existência de Controles Financeiros e de Qualidade; Uso eficiente dos Recursos Financeiros; Diferenciação em relação aos clientes.	Daniel (1961); Covin e Slevin (1989); Forster e Rockart (1989); Porter (1989); Kohli e Jaworski (1990); Carrier (1994); Pereira e Santos (1995); Lumpkin e Dess (1996); Marcondes e Bernardes (1997); Menezes e dos Santos (1997); De Geus (1998); Fillion (1999); Kon (1999); Greatti e Senhorini (2000); Viana (2001); Minstzberg (2003); Caralli (2004); Solomon (2006); Lélis e Brito (2006); Greatti (2005); Dess e Lumpkin (2005); Mello <i>et al.</i> (2006); Ortigara (2006); Viana (2001); Grapeggia <i>et al.</i> (2008, 2011); Souza <i>et al.</i> (2012); Tavares, Ferreira e Lima (2009); Walter, Cruz e Espejo (2009); Oliveira Junior e Vasconcelos (2013); Miettinen e Littunen (2013); Amarante, Goraieb e Machado (2014); Rajput e Kalhor (2014).
Fatores Ambientais	Concorrência; Políticas Públicas; Localização adequada; Ambiente externo; Incentivos Financeiros externos.	Drucker (1987); Covin e Slevin (1989); Malecki (1994); Bendassolli e Borges-Andrade (1998); Lima (2001); Viana (2001); Bruton <i>et al.</i> (2008); De Clercq, Danis, Dakhli (2010); Lim <i>et al.</i> (2010); Bendassolli e Borges-Andrade (2013); Sebrae (2014); Amarante, Goraieb e Machado (2014).
Fatores Temporais	Estrutura Organizacional do negócio; Ambiente interno; Equipe motivada; Integração entre Direção e funcionários; Busca pela solução dos problemas; Adaptação e mudança em relação ao ambiente; Fidelidade dos clientes.	Daniel (1961); Forster e Rockart (1989); Pinchott III (1989); Malecki (1994); Locke e Kirkpatrick (1995); Pinchott III (1995); Lumpkin e Dess (1996, 2005); Menezes e dos Santos (1997); Marcondes e Bernardes (1997); De Geus (1998); Carland e Carland (2000); Venkataraman (2000); Bringhenti <i>et al.</i> (2000); Fontanini (2000); Greatti e Senhorini (2000); Bringhenti, Lapoli, Friedlanender (2002); Almeida (2001); Viana (2001); Moraes, Florêncio e Omaki (2001); Caralli (2004); Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005); Sebrae (2007); Greatti (2005); Ortigara (2006); Ferreira (2007); Carland e Carland (2007); Grapeggia <i>et al.</i> (2008); De Clercq, Danis, Dakhli (2010); Gomes-Haro, Aragón-Correa, Cordon-Pozo (2011); Smith (2011); Maier <i>et al.</i> (2014); Amarante, Goraieb e Machado (2014).
Posição Gerencial	Características do empreendedor; Habilidades Gerenciais; Gestão Participativa.	Cantillon (1755); Say (1803); Mill (1848); Weber (1917); Schumpeter (1934, 1959); Sutton (1954); Hartman (1959); Daniel (1961); McClelland (1961, 1972, 1987); Davids (1963); Timmons (1978); Drucker (1985, 1987, 1994, 2002); Foster e Rockart (1989); Fillion (1991, 1999); Lumpkin e Dess (1996, 2005); Dolabela (1998, 1999); Chandler e Jansen (1992); Pereira (2001); Domelas (2001); Almeida (2001); Markmam e Baron (2003); Vidal e Santos (2003); Greatti (2005); Sebrae (2007); Parker (2009); Rauch <i>et al.</i> (2004); Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005); Veit, Gonçalves Filho e Gonçalves (2007); Mizumoto <i>et al.</i> (2010); Olave, Silva e Jesus (2012); Bendassolli e Borges-Andrade (2013); Azis <i>et al.</i> (2014); Phoosawad, Fongsowan e Trimetsontom (2014); Amarante, Goraieb e Machado (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram abordados os Fatores Determinantes do Sucesso de uma empresa e, a seguir, será discutido o tópico referente às Empresas de Serviços Contábeis (ESCs), objetos de estudo deste trabalho.

2.3 As Empresas de Serviços Contábeis (ESC)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), destacou que o setor de serviços, em 2012, representou 68,5% das contas nacionais do Produto Interno Bruto (IBGE, 2013). Kotler (1993, p. 129) definiu que serviço é: “qualquer ato ou desempenho intangível que um lado pode oferecer a outro”. Lyra (2003, p. 21), esclareceu que “serviço é um conjunto de ações econômicas que, sem necessariamente assumir a forma de um bem tangível, deve satisfazer às necessidades do cliente e ser consumido na produção”.

Lovelock e Wright (2001) e Kotler (2003), entenderam como características da execução de um serviço, os seguintes conceitos:

- a) Intangíveis – são intocáveis pelo cliente, antes de serem adquiridos;
- b) Heterogeneidade – pode possuir grande variedade no desempenho de uma empresa, ou nos serviços dos colaboradores;
- c) Inseparáveis – a produção e o consumo de muitos serviços não podem ser separados, testados ou verificados antes de sua concretização;
- d) Perecíveis – não podem ser guardados, sendo parte de um sistema de produção do cliente;
- e) Local de entrega – os canais de entrega podem envolver sistemas eletrônicos e físicos; e
- f) Posse – os clientes não tem a posse dos serviços.

Gomes (2004) concluiu que a gestão de serviços difere da manufatura, mas são relevantes na definição da estratégia, logística das operações, controle e mensuração de custo de serviço. Conforme explicou Meirelles (2006), no Quadro 11, os serviços prestados classificam-se em três níveis.

Quadro 11 – Classificação dos serviços nos processos econômicos

Processo Econômico	Tipo de serviço	Exemplos
Processo de trabalho puro	Serviço puro Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho e o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante.	Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.
Processo de transformação	Serviço de transformação Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos.	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	Serviços de troca e circulação Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis e intangíveis), moeda, etc.	Serviços Bancários; Serviços Comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água etc.

Fonte: Meirelles (2006).

Conforme se observa no Quadro 11, ao longo das etapas de realização de trabalho, de acordo com o processo econômico no qual o serviço está inserido, podem ser citados vários tipos de processos: processos de trabalho puro (ex. serviços de consultoria e Contabilidade); processos de transformação (ex. serviços de alimentação) e produção ou processos de troca e circulação (ex. serviços bancários).

Figueiredo e Fabri (2000, p. 58) entenderam que, as ESCs trabalham e contribuem para a comunidade, ao oferecer e controlar as informações financeiras dos patrimônios dessas organizações. Shigunov e Shigunov (2003) explicaram que as ESCs objetivam proporcionar informações como apoio para a tomada de decisões, de acordo com as demonstrações financeiras das empresas analisadas. Thomé (2001) explicou que os serviços contábeis não devem gerar somente informações da área tributária, mas abordar também os aspectos intangíveis dos números existentes nos relatórios financeiros.

Davila e Oyon (2009) concluíram que, atualmente, existe uma atenção especial por parte dos pesquisadores em Administração, da relevância da Contabilidade e dos controles para o Empreendedorismo como parte da infraestrutura básica necessária para obtenção da informação na tomada de decisão e continuidade da empresa.

Peleias *et al.* (2007) entenderam que os administradores das ESCs tornaram-se empresários por terem um entendimento do negócio de uma forma mais competitiva, ofertando produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Pereira (2008) explicou, que os contadores deveriam preocupar-se com suas

atividades profissionais ligadas ao planejamento, ações de marketing, necessidades do mercado, estratégias, atualização do conhecimento de forma ampla etc.

McMullen (2001) enfatizou que os proprietários das ESCs, devido a esse mercado tão competitivo, estão, cada vez mais, suscetíveis à perda de seus funcionários com perfil empreendedor para outras empresas ou abrirem seu negócio próprio, sendo obrigadas a motivá-los, criando oportunidades de reconhecimento. Pereira (2001) explicou que a valorização profissional tem o poder de aumentar a autoestima dos colaboradores e mantém o profissional na empresa, e essa capacitação pode ser obtida por meio da educação continuada, dos cursos de extensão e de especialização, tanto *lato sensu* quanto *stricto sensu*.

Raluca (2013) entendeu que a terceirização dos serviços e a redução da burocracia para abertura de empresas, ampliaram o número de funcionários que desejam se tornar empresários, principalmente no setor de serviços contábeis. A partir da década de 2000, houve um aumento dos serviços das ESCs, e uma melhor qualificação do profissional, decorrente, principalmente, do aumento dos controles e regulamentações, por parte das empresas e dos órgãos reguladores, devido aos escândalos ocorridos, envolvendo grandes corporações mundiais, tais como: Enron, Parmalat, WorldCom etc.

Borgerth (2007) esclareceu que com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), criada em 2002, definiu novas práticas para as empresas de capital aberto para fortalecer a Governança Corporativa. Assim, criou a obrigatoriedade da existência do Comitê de Auditoria e proibiu que a mesma empresa preste serviços simultâneos para clientes de Contabilidade, Auditoria e Consultoria, aos seus clientes.

Adriano *et al.* (2007) entenderam que as ESCs são responsáveis pela gestão de bens patrimoniais de seus clientes, bem como pela produção de informações econômicas e financeiras, ajudando na resolução de problemas, necessitando de conhecimento profundo de ferramentas gerenciais e de informação.

Pereira (2008) entendeu que, no Brasil, as ESCs são entidades prestadoras de serviços, as quais têm como principal objetivo fornecer informações a respeito do patrimônio das empresas, além de atender às obrigações tributárias das empresas clientes. Sena e Petri (2011) demonstraram que a ESC possui os seguintes clientes considerados:

- (i) Estratégicos, se o cliente deixar a empresa, o que interfere em outros clientes;
- (ii) Táticos, caso a empresa não desenvolva estratégias para trazer novos clientes, por trazer novos por indicações de outros clientes; e
- (iii) Operacionais, são aqueles clientes cativos que geram grande quantidade de serviços; o escritório não sofreria prejuízo, caso saíssem.

Porém, de acordo com a pesquisa realizada por Azevedo *et al.* (2014), verificou-se que as necessidades dos clientes não são o fator essencial na definição dos serviços a serem prestados pelas ESCs, sendo as obrigações legais dos clientes, o mais importante nessa definição; estando abaixo dos seus potenciais e capacidades, em virtude daquilo que necessitariam cobrar, optam por não oferecer esta contribuição.

Ferreira e Costa Neto (2006), em um estudo com empresários de microempresas e empresas de pequeno porte, concluíram que, em sua maioria, os empresários utilizam as informações contábeis no processo de tomada de decisão; porém, haveria a necessidade de emissão de relatórios de formação de preço de venda, análise de balanço e de custo, que são ferramentas que irão viabilizar ao empresário uma melhor visão do negócio.

Peleias *et al.* (2007) citaram alguns serviços a serem explorados pelas ESCs no Quadro 12, para o aproveitamento de oportunidades ou da continuidade da atuação do profissional dentro da empresa, como autônomo ou sócio, tais como: Planejamento Tributário, Análise Financeira, Auditoria Interna e Gestão de Custos.

Quadro 12 – Tipos de serviços que podem ser oferecidos pelas ESCs

Base da Atuação do profissional contábil	Tipo de serviço que poderá ser oferecido	Características do serviço a ser oferecido
Áreas a serem exploradas	Planejamento Tributário	Orientação e processos tributários em geral e em fusões, incorporações e cisões.
	Análise Financeira	Análise de crédito, desempenho, mercado de capitais, investimentos e custos.
	Auditoria Interna	Auditoria de Sistemas, de Gestão e Controle Interno.
	Gestão de Custos	Custo de Prestadoras de Serviços, Custos Industriais, Análise de Custos e Orçamentos.
Áreas já exploradas	Consultoria	Serviços de Avaliação de Empresas, Tributos, Comércio Exterior, Informática, Sistemas, Controladoria, Custos, Qualidade Total, Planejamento Estratégico e Orçamento.
	Responsável pela Contabilidade	Especialista em atividades específicas.
	Perícia Contábil	Serviços de Perícia Contábil, Judicial, Fiscal e Extrajudicial.
	Investigação de Fraude	Atender empresas nacionais e estrangeiras que solicitam investigações sigilosas.
	Pareceres	Pareceres sobre: Laudo Pericial e causa judicial, envolvendo empresas, avaliação de empresas e questões contábeis.

Fonte: Peleias *et al.* (2007).

Pereira (2008) esclareceu que as ESCs mudaram com o passar dos anos, seus profissionais tiveram que enfrentar, cada vez mais, a concorrência; aumentou a insatisfação do público com os serviços prestados e as mudanças tecnológicas ocorridas no ambiente externo, tornaram-se cada vez mais velozes. Melo, Ávila e Malaquias (2012) concordaram que, os profissionais da Contabilidade que prestam serviços, atendem demandas tributárias impostas pelos governantes, em vez da informação para as decisões gerenciais.

Raluca (2013) explicou que a necessidade de apoio dos especialistas em Contabilidade e Finanças, cresceu devido a uma variedade de razões, incluindo a crescente complexidade dos relatórios financeiros e do negócio, em um ambiente que exige soluções mais rentáveis e flexíveis. Fleischman, Johnson e Walder (2012) entenderam que a Contabilidade pode contribuir para a tomada de decisão do usuário e a produtividade das organizações, buscando agregar valor, servindo como parceiros estratégicos de negócios e melhorar a gestão de desempenho empresarial.

As empresas, a partir dos anos de 1990, aumentaram a oferta de um tipo de atividade que foi a terceirização de serviços; explicou Brasil (1993), como um processo

de transferência, dentro da organização (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas das atividades que não adicionam valor ao produto final.

Amato Neto (1995) considerou que a empresa moderna deve “focalizar” nas atividades fins (*core business*), as quais possam trazer vantagens competitivas para si. Bernstorff e Cunha (1999) expuseram que a terceirização ou *outsourcing* é uma transferência de partes das atividades de uma empresa, de funções que podem ser executadas por outras no âmbito externo, ou seja, para terceiros.

Raluca (2013) esclareceu que, ao terceirizar atividades de todos os tipos, a empresa deseja alcançar objetivos diferentes, tais como: a eficiência, competitividade, flexibilidade, eficácia e capacidade de inovação. Este autor entendeu que, uma das tendências do desenvolvimento da Economia global é delegar as funções que não estão relacionadas com as operações principais do negócio para empresas prestadoras de serviços de *outsourcing*, tornando-os parceiros dela e aborda as seguintes vantagens da terceirização da Contabilidade:

a. Permite que as entidades concentrem-se nas competências essenciais, delegando essa tarefa a uma empresa de fora, obrigando os seus funcionários a concentrarem-se em suas responsabilidades específicas e conseguir mais. Os gestores, também podem ter o tempo extra para lidar com outros problemas que precisam de sua atenção;

b. Os serviços de Contabilidade terceirizados podem ser fornecidos por uma empresa externa, com pessoal experiente para completar todas as tarefas de Contabilidade e, os contadores da empresa terceirizada podem ser mentores e assessores em como elaborar novas estratégias da empresa;

c. As empresas podem evitar um maior investimento em recursos humanos, equipamentos, *software* e infraestrutura de um departamento de Contabilidade interno, inclusive para o recrutamento de pessoal e treinamento;

d. O desempenho da empresa terceirizada é mais eficiente, ou seja, as pessoas que trabalham fora da empresa não precisam de benefícios ou tempo de férias, não vão estar doentes e não têm reuniões para atender, pois eles são pagos para fazer o trabalho durante todo o dia; e

e. A exteriorização (terceirização) da função de Contabilidade permite a transferência das despesas fixas do Departamento de Contabilidade para despesas variáveis, evitando o pagamento de horas extras, de manutenção do computador e de tecnologia.

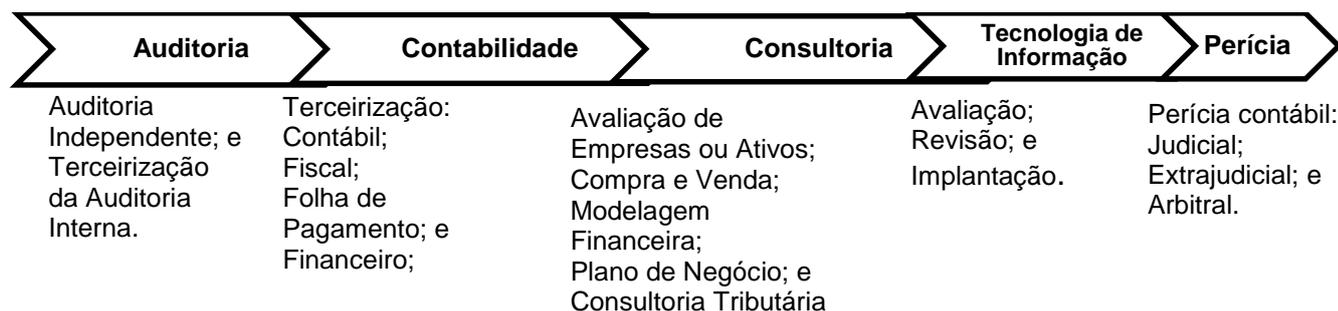
Pinheiro, Silveira e Faria (2014) explicaram que as ESCs, de acordo com o projeto, trabalham em conjunto, com diversos profissionais especialistas ao mesmo tempo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente. Barros, Fiúza e Ipiranga (2005) entenderam que as redes de relacionamentos têm como objetivo manter um contato da empresa com o ambiente ao qual participam e fazer os seus negócios. Peleias *et al.* (2007, p.27) revelaram que participar de uma rede de relacionamento possibilita trocar ideias, conhecimentos e fazer negócios, competindo no mercado aonde atua, além de seus limites em qualquer lugar do mundo.

Hankasson (2004) explicou que quando uma empresa desenvolve um novo projeto por meio de uma rede de negócios, necessita de uma coordenação, devido ao controle da quantidade de informações necessárias envolvendo a técnica, finanças e recursos de pessoal. Bortolaso, Verschoore e Antunes (2012) explicaram que uma rede de negócios é constituída por empresas com diferentes especialidades em áreas complementares, sem uma estrutura hierárquica, com objetivos comuns e de confiança, para atuar em um determinado projeto.

Pinheiro, Silveira e Faria (2014) elaboraram um demonstrativo de uma Rede de Negócios entre as ESCs, quando executam um determinado projeto, contendo as empresas e suas atividade, cujas *expertises* são alinhadas de acordo com a natureza da operação, descritas na Figura 10:

- ✓ Auditoria externa;
- ✓ Contabilidade – contabilização terceirizada, auditoria interna, fiscal, folha de pessoal e financeiro;
- ✓ Consultoria – avaliação do valor da empresas ou seus ativos, compra e venda, modelo de negócio e tributário;
- ✓ Tecnologia de informação – avaliação de sistemas tecnológicos, revisão e implantação de softwares; e
- ✓ Perícia – contábil, judicial; extrajudicial e arbitral.

Figura 10 – Rede de Negócios das ESCs



Fonte: Pinheiro, Silveira e Faria (2014).

Peleias *et al.* (2007) esclareceram o uso dos instrumentos de Marketing nas ESCs é algo novo e muitos escritórios oferecem os serviços contábeis tradicionais: os serviços básicos de Contabilidade, fiscais e de pessoal. Pereira (2008) identificou que as ESCs podem fazer publicidades para seu público, para divulgar o produto e posicionar a empresa de forma diferenciada no mercado.

Pereira (2008) entendeu que a estratégia de diferenciação dos produtos é mais indicada para as ESCs porque, no caso dos serviços profissionais, o principal investimento da empresa está no conhecimento técnico de seus sócios e funcionários. Vieira (2008) explicou que as ferramentas contábeis auxiliam as empresas com melhor desempenho complexas a gerir os seus negócios, no momento da transição de pequeno para médio porte.

Caneca *et al.* (2009) concluíram que contadores que oferecem serviços relacionados à Contabilidade Gerencial têm maiores possibilidades de satisfazer seus clientes e obter uma vantagem competitiva relativo aos serviços contábeis oferecidos às PMEs. Pereira (2008) identificou as seguintes oportunidades e ameaças no ambiente das ESCs:

- Baixa qualificação entre seus concorrentes e, por isso, sem condições de desempenhar um bom serviço; preços menores do que aqueles ofertados pelas empresas melhor controladas;
- Desconhecimento do valor da Contabilidade pelos usuários, para o bom desempenho do seu negócio;
- Empresas concorrentes com baixa qualificação profissional; e
- Falta de competitividade das pequenas empresas.

Peleias *et al.* (2011), em suas pesquisas com ESCs em São Paulo, concluíram que o planejamento estratégico é importante; porém, seus gestores não pretendem implementar nas suas empresas, muitas vezes, por falta de recursos. Walter, Cruz e Espejo (2011) entenderam que a atitude empreendedora afeta o conteúdo da estratégia; e o ambiente influencia o processo de desenvolvimento de estratégia das organizações, inclusive as tipicamente contábeis.

Dos Anjos *et al.* (2011) explicaram que a dificuldade dos contadores em perceber sua atividade profissional, tem levado a gestão das empresas contábeis a ser conduzida, muitas vezes, de maneira informal e o resultado é a inexistência de avaliação do desempenho organizacional. Alves, Miranda e Meira (2013), em suas pesquisas, revelaram que a maioria dos contadores destaca como principal necessidade das empresas a sua situação fiscal, deixando de lado os relatórios úteis para a gestão das empresas, tais como os relatórios financeiros e controle do estoque.

Fleischman, Johnson e Walker (2012) entenderam que a Contabilidade Gerencial é importante na prestação de serviço, na maioria das empresas, e por isso, elas devem ter a qualidade como uma característica importante do desempenho. Davila e Oyon (2009) sugeriram que os sistemas atuais de controle gerencial, podem ajudar e, até mesmo promover o Empreendedorismo e a Inovação, influenciando com diferentes implicações, dependendo de suas fases de desenvolvimento, com uma visão sistêmica e interativa.

As ESCs, participam como um dos atores principais junto às organizações de todo tipo, e estão em contínua mudança e aperfeiçoamento das suas técnicas, ampliando seus serviços e suas áreas de atuação na sociedade atual, conforme visto anteriormente; havendo a necessidade de um aprofundamento do entendimento de seus negócios.

No próximo tópico, serão evidenciadas as hipóteses da pesquisa.

2.4 Hipóteses da Pesquisa

De acordo com os objetivos deste estudo e com base no referencial teórico desenvolvido neste capítulo, a pesquisa pretende confirmar as seguintes hipóteses:

H1: As características empreendedoras do indivíduo influenciam os Fatores Determinantes de Sucesso das ESCs;

H2: As características empreendedoras da organização influenciam os Fatores Determinantes de Sucesso das ESCs;

H3: As características empreendedoras do ambiente influenciam os Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs;e

H4: As características empreendedoras do processo influenciam os Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs.

Neste capítulo, foram abordadas as características empreendedoras do Indivíduo, Ambiente, Organização e Processo, os Fatores Determinantes do Sucesso de uma empresa e as Empresas de Serviços Contábeis;as hipóteses a serem confirmadas pela pesquisa empírica. No próximo capítulo, será detalhado o delineamento metodológico empregado nesta pesquisa.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

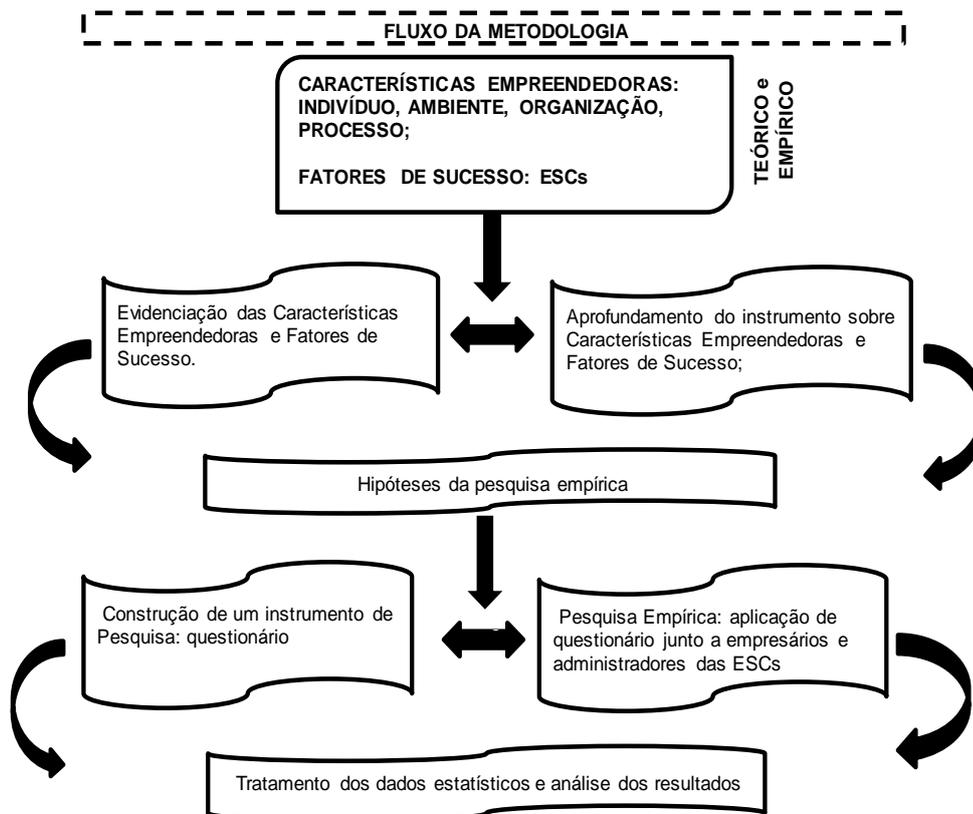
Este capítulo tem por finalidade a descrição do estudo realizado, englobando:

- 3.1) o tipo de pesquisa e a metodologia utilizada;
- 3.2) a população e a amostra pesquisada;
- 3.3) a descrição do instrumento de coleta de dados; e
- 3.4) o tratamento estatístico e a análise dos dados.

3.1 O tipo de pesquisa e a metodologia utilizada

Conforme demonstrado na Figura 11, inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, baseada em artigos nacionais e internacionais publicados, livros de autores referenciados no assunto, teses e dissertações a respeito das características empreendedoras: indivíduo, ambiente, organização, processo e os fatores determinantes de sucesso das ESCs. Posteriormente, à pesquisa bibliográfica, foram desenvolvidas as outras etapas, que serão comentadas neste capítulo.

Figura 11 – Fluxo de metodologia da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A pesquisa quantitativa, conforme Gunther (2006), utiliza instrumentos estatísticos para análise dos dados obtidos por meio do questionário de uma amostra representativa, assegurando a possibilidade de uma generalização dos resultados, quanto ao processo indutivo, saindo de conceitos individuais para chegar às hipóteses e as suas respostas.

Freitas *et al.* (2000) explicaram que tal método de pesquisa, é chamado de *survey*, cuja característica principal é produzir descrições quantitativas de uma população, utilizando um instrumento pré-definido (questionário), aonde deseja-se responder questões sobre o que está ocorrendo, como e por que ?

Malhotra (2001, p. 179) explicou que os dados de *surveys*, se corretamente analisados, darão condições ao pesquisador de examinar diferenças entre os grupos e as variáveis independentes (como renda ou idade) e seus efeitos; porém limitado às informações que os entrevistados declaram. Hair Jr. *et al.* (2005a, p.179) esclareceram a respeito das vantagens desse método: “ a aplicação é simples e os

dados obtidos são confiáveis, porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas”.

Malhotra (2001), explicou que manusear dados quantitativos, além de serem fáceis de codificar, também é fácil obter certos tipos de informações, coletando e classificando, analisando e interpretando, de forma que represente bem o universo que se quer estudar.

3.2 A população e a amostra utilizada

A população identificada foi a das ESCs do Estado de São Paulo, conforme dados do Conselho Federal de Contabilidade (2015), o Brasil possuía 46.788 Organizações Contábeis, sendo 4.931 na forma jurídica de um escritório individual, 8.875 empresários individuais e 32.982 em sociedade (São Paulo possuía 14.529 Organizações Contábeis, representando 31,03 % em relação ao Brasil). O número de profissionais no Brasil é de 508.184; sendo que deste total 27,99 % estavam em São Paulo, representando 142.237 pessoas (85.882 homens e 56.355 mulheres).

Hair Jr. *et al.* (2014) explicaram que a amostragem usa uma parte da população (que é o total dos casos, de acordo com os critérios pré-definidos), para que se possa realizar uma estimativa de toda ela e, que dependendo do problema de pesquisa e da população, irá influenciar o tipo de concepção da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o questionário.

Na amostragem não probabilística, a probabilidade de seleção de cada unidade amostral é desconhecida e a seleção baseia-se, em alguma forma, de avaliação ou conhecimento intuitivo da pesquisa (HAIR Jr. *et al.*, 2014). A amostra à qual foi aplicado o questionário compreendeu parcela das ESCs localizadas no Estado de São Paulo, cujo objetivo foi identificar, pela percepção dos empresários, as características empreendedoras e os fatores determinantes de sucesso.

Foi utilizada uma amostra não probabilística, a qual é explicada por Cooper e Schindler (2003, p. 169), como uma amostragem que atenda certos critérios, com ampla utilização e, geralmente, mais barata de realizar do que a amostragem probabilística.

Para tal, foi feito cálculo estatístico do tamanho da amostra da população pesquisada pelo *software G*Power* de Buchner, Erdfelder, Faul e Lang (2014), em sua versão 3.1.9.2. A Tabela 1 mostra os critérios utilizados para análise posterior (quando já foi realizada a pesquisa) de poder do teste (PLS-PM) adotado:

- a) uma amostra contendo 116 respondentes;
- b) o tamanho do efeito (f^2) mediano de 0,15;
- c) um erro (α) de 0,05;e
- d) um preditor.

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), o total de preditores é definido pelo maior número de flechas que chegam ao constructo (no caso uma flecha).Cohen (1988) e Hair Jr.*et al.* (2005) recomendaram o índice do *power* de 0,80, f^2 mediano igual a 0,15.

Tabela 1 – Tamanho da Amostra –análise pelo G*Power

Analysis: Post hoc: Compute achieved power	
Input: Effect size f^2	= 0.15
α err prob	= 0.05
Total sample size	= 116
Number of predictors	= 1
Output:	Noncentrality parameter λ =
17.4000000	
Critical F	= 3.9243305
Numerator df	= 1
Denominator df	= 114
Power (1- β err prob)	= 0.9852216

Fonte: Elaborada pelo autor por meio do *Software G*Power*, versão3.1.9.2 (ERDFELDER; FAUL; BUCHNER; LANG, 2014).

A adoção da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), pelo método de estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM), abordada no tópico 3.4, pode produzir resultados significativos, considerando o poder (*power*) do teste resultante, que pode variar em uma escala de 0 a 1 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). No caso desta pesquisa, resultou em um nível de significância de 0,9852216 para uma amostra de 116 respondentes; ou seja, 98,5% de poder de explicação.

3.3 O Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi utilizado como instrumento para a coleta de dados. A elaboração do mesmo levou em consideração a teoria e os exemplos levantados na fase da revisão da literatura (Capítulo 2). Hair Jr *et al.* (2005a, p.159) descreveram o questionário, como sendo “um instrumento desenvolvido cientificamente para medir características de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

O estudo de McClelland (1961) foi utilizado como base para a preparação do instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa desta tese; porém, associado a outros autores citados na pesquisa bibliográfica, que exemplificam outras características empreendedoras.

O questionário juntamente com a carta de apresentação (Apêndice A), conforme esclareceram Hill e Hill (2002), é útil para explicar aos respondentes o verdadeiro objetivo da pesquisa, aumentando a sua boa vontade e criando uma atitude mais cooperativa.

De acordo com o problema e os objetivos propostos e com base no referencial teórico relativo às características empreendedoras: Quadros 1, 2, 3, 4 e 5 - referentes ao Indivíduo; Quadro 6 - do Ambiente; Quadro 7 - da Organização e Quadro 8 - do Processo Empreendedor e os Fatores Determinantes de Sucesso classificados de acordo com o demonstrado no Quadro 10, o instrumento de coleta de dados foi estruturado.

Em maio de 2013, houve um primeiro contato com o Reitor da Universidade do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis a respeito do apoio na aplicação do questionário da pesquisa. O mesmo enviou para a Diretoria que concordou em divulgar junto aos seus associados; porém, em fevereiro de 2014, quando o questionário estava finalizado e testado para envio aos gestores das ESCs, o SESCOB decidiu não aplicar o questionário, devido ao fato de não querer abrir um precedente e virar uma rotina para esse tipo de pesquisa.

Dessa forma, procurou-se o CRC, o qual por meio do seu Departamento de Desenvolvimento Profissional, decidiram apoiar a pesquisa, porém como não existia uma regulamentação interna, houve a necessidade do envio do projeto para o Plenário da Câmara do CRC para discussão e aprovação. Em agosto de 2014, após a criação e aprovação da Resolução de nº. 1178 de apoio e incentivo à pesquisa acadêmica,

iniciou-se o processo, em uma tramitação interna da pesquisa, e em março de 2015, o CRC divulgou o questionário junto ao seu banco de dados.

O instrumento de coleta de dados aplicado aos empresários e gestores do setor, baseado nas referências teóricas citadas anteriormente, contemplou questões sobre: perfil da empresa, dos empresários e a percepção dos gestores das ESCs sobre suas características empreendedoras (como indivíduo), da organização, do ambiente e do processo e os fatores determinantes do sucesso das organizações (Apêndice B).

Malhotra (2001, p. 179) entendeu que o questionário será preparado de acordo com a amostra da população sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas e estilo de vida, com aplicação simples, confiáveis e respostas limitadas às alternativas. Para isso, o instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes, sendo que a primeira parte abordou o perfil da empresa e do empresário, enquanto que a segunda parte contém as afirmativas sobre o tema proposto.

O questionário desenvolvido para a pesquisa, baseou-se no questionário estruturado e em uso pelo SEBRAE sobre o perfil e o comportamento empreendedor desenvolvido anteriormente por McClelland (1961), por meio de uma sequência de 55 afirmações estruturadas.

A primeira parte do questionário foi composta por dez questões para caracterização dos respondentes, obtendo informações referentes à empresa (ramo de atividade, porte), perfil do sócio (sexo, idade, escolaridade e experiência) e indicadores econômicos (número de clientes e faturamento).

A primeira versão foi aplicada em cinco ESCs de médio porte, configurando, assim, o primeiro pré-teste. O questionário foi destinado aos empresários dessas empresas no formato de papel. Após o recebimento dos questionários preenchidos, três respondentes comentaram que foi “cansativo” e que demorou muito (média de 15 a 20 minutos) para responder.

Contudo, concordaram que se fosse por meio da internet (automático), esse tempo poderia diminuir. Sugeriram reduzir o número de questões; porém explicou-se que devido ao tema ser complexo e com muitos conceitos, poderia perder um pouco

do conteúdo e do objetivo. Cooper e Schindler (2003) concordaram que as perguntas fechadas são mais rápidas e menos desconfortáveis para os respondentes.

Com o intuito de minimizar as possibilidades de distorção, o instrumento de coleta de dados foi aprimorado, com a colaboração de Doutores especialistas em Contabilidade e Administração; além do pré-teste aplicado, analisado e, em seguida, procurou-se reduzir o número de questões e ajustá-las de acordo com as sugestões dos especialistas.

Gil (2010, p.51) esclareceu que o questionário é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e a precisão dos dados, evitando que a pesquisa chegue a um resultado distorcido. O instrumento de pesquisa final foi dividido da seguinte maneira:

A primeira parte do questionário foi elaborada por sete perguntas para caracterização do perfil dos respondentes e das empresas participantes da amostra, cujos objetivos foram:

- a) Ramo de atividade principal: identificar qual a principal área de serviços contábeis atua a empresa;
- b) Quantidade: quantificar o número de sócios, diretores/gerentes ou empregados a organização possui;
- c) Idade: demonstrar a idade dos respondentes;
- d) Escolaridade: verificar o nível de estudo os respondentes possuem, a partir do superior incompleto até o tipo de pós-graduação cursado;
- e) Experiência anterior: identificar qual o tipo de experiência profissional e o cargo que o respondente possuía antes de estar na atual empresa;
- f) Qual o número de clientes atual: quantificar o porte da empresa pelo número de clientes existentes; e
- g) Qual a faixa de faturamento bruto atual: mensurar o tamanho da empresa pelo faturamento dela.

A segunda parte foi centrada nos objetivos do estudo, que é identificar as características empreendedoras (indivíduo, ambiente, organização e processo) e os

fatores determinantes do sucesso, de acordo com a percepção dos empresários ou gestores das ESCs.

Com a ajuda do aplicativo *Google Docs*, disponível na internet, foi transcrito, o mesmo questionário preparado e discutido no pré-teste, como forma final para envio às ESCs do Estado de São Paulo pelo seguinte *link*:

https://docs.google.com/forms/d/1ajZfBKl87bBIFdVqvW650_W3COYrH1Gh7Qy9j3LeBVw/viewform.

Foi utilizada uma escala de Likert para obter os dados e as percepções dos indivíduos da amostra. Conforme Babbie (1999), o termo *escala Likert* é associado a um formato de perguntas, juízos ou afirmações, frequentemente, usado nos questionários de *survey* e utilizado para medir atitudes. Amara, Póvoa e Macedo (2005) esclareceram que a escala de Likert pode apresentar uma série de cinco, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas serem: concorda totalmente, concorda, Indiferente (sem opinião), discorda ou discorda totalmente.

Utilizou-se a escala de Likert, com cinco alternativas de respostas, pois a intenção do instrumento é obter a opinião dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas no questionário. As cinco opções apresentadas foram: “concordo totalmente” (CT), “concordo” (C), “indiferente” (IN), “discordo” (D) ou “discordo totalmente” (DT). Cada resposta recebeu uma pontuação numérica, para ser inserida no *SoftwareSmart PLS-PM*, a fim de que este *software* fizesse os relatórios necessários à análise, conforme Quadro 13:

Quadro 13 – Apresentação da assertiva 1 da parte 2 do questionário

AFIRMATIVAS	Concordo Totalmente (CT)	Concordo Parcialmente (CP)	Indiferente	Discordo Parcialmente (DP)	Discordo Totalmente (DT)
1 - Desejo conquistar uma excelente posição na sociedade, aumentar o status e o prestígio					

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo divulgou o instrumento de pesquisa por meio dos e-mails das empresas cadastradas no órgão. Foi, também utilizada a rede social Facebook e os endereços eletrônicos pesquisados via *internet*, feitos aleatoriamente. Posteriormente, foram obtidos os questionários pelo *Google Docs*, transcritos no Excel e transferidos ao *software Smart PLS* (versão 3.2.0.0) para tabulação dos dados, os quais são descritos no próximo tópico.

3.4 O Tratamento Estatístico e a Análise de Dados

Após o recebimento dos 116 questionários preenchidos pelos gestores das ESCs, os dados foram transferidos para uma planilha do Excel, tomando-se o cuidado de anotar nas colunas, as variáveis e nas linhas os respondentes. Foi utilizado na primeira variável ou indicador do constructo mensurado, um rótulo (ex. ICEIN – Indicador das Características Empreendedoras do Indivíduo). No local das respostas às assertivas, substituiu-se por números que variavam de 01 (Discordo Totalmente) a 05 (Concordo Totalmente). Em seguida, salvou-se a planilha no formato CSV (arquivo separado por vírgula).

De acordo com os interesses destacados e os detalhes deste estudo, foi aplicado o tratamento estatístico multivariado dos dados. A técnica que ajudou a explicar as relações entre as variáveis dependentes e independentes é a de *Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling – SEM)*, usada em várias áreas, tais como: Educação, Marketing, Psicologia, Sociologia, Saúde (HAIR Jr. *et al.*, 2005a, p. 169), o qual utiliza o método de estimação dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* ou PLS).

Chin (1998) explicou que o PLS tem o objetivo de prever a pesquisa; pode haver indicadores formativos ou reflexivos; é mais flexível quanto à teoria e a distribuição dos dados; o tamanho da amostra necessária é pequeno e trabalha com alta complexidade de constructos e indicadores. Gouvêa, Prearo e Romeiro (2012) verificaram a frequência de uso da análise multivariada, principalmente a técnica de MEE em relação a outras técnicas nos trabalhos de teses e dissertações nas instituições de ensino superior a partir de 2003.

Bido *et al.* (2009) explicaram que um dos motivos para se usar o *Smart PLS-PM* é a possibilidade de modelar-se variáveis latentes com indicadores formativos

(formam os constructos e não tem correlação entre si), em vez dos indicadores reflexivos (são formados pelos constructos) em modelos estruturais.

O *software* PLS-PM prepara internamente uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para que se tenha um conjunto de variáveis que representem os constructos, por meio de correlações existentes, agrupando as variáveis mais relacionadas e o modelo previsto pela teoria, o qual, nesta pesquisa, será confirmado por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do grau de ajuste dos dados observados, utilizando-se a MEE (GUDERGAN *et al.*, 2008; HENSELER; RINGLEAND; SINKOVICS, 2009).

Em relação ao uso da MEE, Hair Jr.*et al.* (2005a, p.466) definiram que, “as razões para interesse por essa técnica em tantas áreas diversas são duas: 1) fornece um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente; e 2) sua habilidade para avaliar as relações e fornecer uma passagem da análise exploratória para a análise confirmatória”. Costigliola (2009) explicou que a estimação de um modelo fornece medidas empíricas das relações entre os indicadores e os constructos (modelo de mensuração), além das relações entre os constructos (modelo estrutural).

Ringle, Silva e Bido (2014, p.63) entenderam que:

As modelagens de equações estruturais com base em variância ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais são indicadas porque, são calculadas as correlações entre os constructos e suas variáveis observadas e são feitas regressões lineares entre os constructos (modelos estruturais), podendo estimar modelos mais complexos com um número menor de dados, dando condições dese comparar o modelo teórico e aquele representado pela pesquisa empírica da amostra.

A análise dos dados utilizou os procedimentos de Modelagem de Equações Estruturais com utilização do *SmartPLS* detalhados por Ringle, Silva e Bido (2014):

1) Faz-se uma avaliação do Modelo de Mensuração, prepara-se a identificação do modelo inicial com seus constructos e indicadores por meio do *software* SmartPLS versão 3.2.0;

2) Em seguida é feita a avaliação do modelo de medida reflexivo: Confiabilidade do indicador deve ser igual ou maior que 0,7; Confiabilidade *composta* deve ser igual ou maior que 0,7; Alfa de Cronbach igual ou maior que 0,7; AVE igual ou maior que 0,5 e finalmente a análise das cargas fatoriais pelo método: Fornell – Larcker (1981); e

3) Depois, faz-se a avaliação do Modelo Estrutural por meio da análise do R^2 e do efeito f^2 por meio do uso do *Bootstrapping* analisando a significância; relevância do Q^2 tem de ser maior que 0, que mostra a relevância preditiva 0,02 (pequena), 0,15 (média) e 0,35 (grande), calculado por meio do *Blindfolding*.

Ringle, Silva e Bido (2014) esclareceram que esse cálculo avalia o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (Q^2) e o quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo e que o *Bootstrapping* efetua os testes t, para analisar as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes, cujos números deverão estar acima de 1,96.

Hair Jr. *et al.* (2005) explicaram que o constructo ou variável não observável, é estimado a partir dos indicadores (variáveis observadas) e as setas mostram a relação entre as variáveis não observadas e as observadas, se são reflexivos, ou seja se causados pelo constructo ou formativos, ou se são a causa do constructo. Byrne (2013) identificou que, nas Ciências do Comportamento, pesquisadores estão, interessados em pesquisar constructos que não podem ser observados diretamente, tal como o perfil do empresário e da empresa, bem como o contexto ao qual pertence.

As medidas de avaliação do modelo reflexivo refletem a validade convergente, que é a extensão na qual uma medida correlaciona-se positivamente com as outras medidas alternativas do mesmo constructo, conforme explicaram Henseler, Ringle and Sinkovics (2009), deve ter uma alto grau de compartilhamento da variância entre os itens do constructo. Hair Jr. *et al.* (2014) esclareceram que para verificar estas condições são usadas as cargas fatoriais dos indicadores e a variância média extraída (AVE) .

Chin (1998) explicou que os padrões de Fornell-Larcker (1981) e as cargas fatoriais dos indicadores são necessários para analisar a validade discriminante e Hair Jr. *et al.* (2014) descreveram a confiabilidade composta (Alfa de Cronbach) para analisar a consistência interna. Chin (1998) entendeu que se a carga fatorial de um constructo for alta, haverá uma relação próxima entre os seus indicadores, supondo-se que as cargas fatoriais dos indicadores sejam maiores que 0,70.

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), a Modelagem de Equações Estruturais baseiam-se em variância ou em modelos de estimação de ajuste de

mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* – PLS-PM), devido ao tratamento de dados, podendo ser modelos complexos e quantidade de dados menores.

Antes de qualquer estimação obteve-se um modelo da observação do comportamento de uma situação no mundo real. Esse modelo teórico passa pela definição das relações causais, em que as variáveis são encontradas baseadas em uma formulação teórica, identificando os fatores relevante para o modelo proposto (HAIR Jr. *et al*, 2014).

Campana, Tavares e Silva (2009) explicaram que a MEE é própria para analisar uma série de relações de causa-efeito entre as variáveis em um ambiente com padrões de dependência estatística, utilizando uma nomenclatura para a formação do modelo, os quais foram utilizados nessa pesquisa:

- Variável Independente ou Exógena – usada apenas como preditora ou causadora de um efeito em outra variável/constructo no modelo teórico;

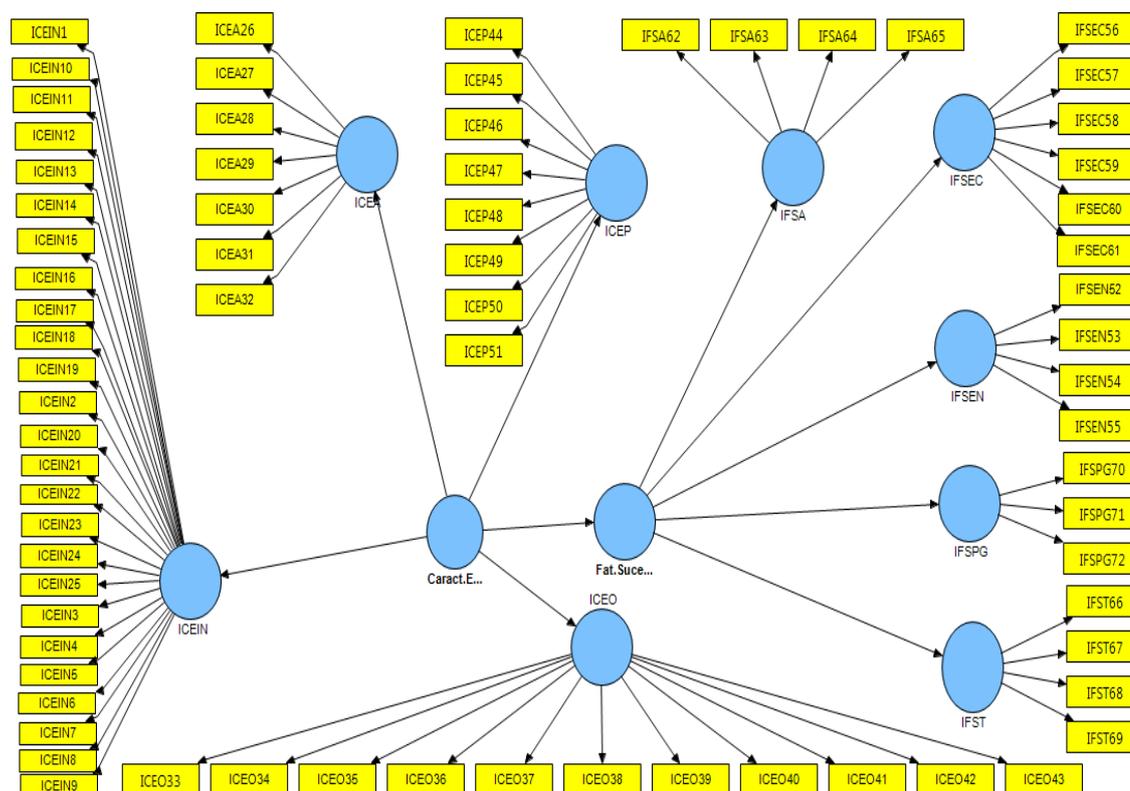
- Variável Dependente ou Endógena – resultado de uma ou mais relações causais;

- Variável Latente, Constructo ou Variável não observável – conceito resultante das variáveis observadas, a partir dos indicadores que a compõem, representadas por círculos ou elipses; e

- Variável Observada ou Indicador – é a resposta a uma questão da pesquisa, cujo objetivo é determinar a medida de um constructo, ou um valor, representadas por quadrados ou retângulos.

A seguir, preparou-se uma representação da MEE, a ser desenvolvido, contendo as variáveis independentes e dependentes, que são os constructos e seus indicadores, conforme a Figura 12:

Figura 12 – Modelo de Equações Estruturais



Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPLS* versão 3.2.0.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Conforme se observa na Figura 12, os constructos das Características Empreendedoras do Indivíduo (ICEIN); do Ambiente (ICEA); da Organização (ICEO); do Processo (ICP); dos Fatores de Sucesso da Estrutura Particular do Negócio (IFSEN); da Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio (IFSEC); Ambientais (IFSA), Temporais (IFST) e da Posição Gerencial (IFSPG) e seus respectivos indicadores ou variáveis observadas, foram identificados como:

a) Indicadores reflexivos das Características Empreendedoras do Indivíduo - ICEIN1, ICEIN 2, ICEIN 3, ICEIN4, ICEIN 5, ICEIN 6, ICEIN 7, ICEIN 8, ICEIN 9, ICEIN 10, ICEIN 11, ICEIN 12, ICEIN 13, ICEIN 14, ICEIN 15, ICEIN 16, ICEIN 17, ICEIN 18, ICEIN 19, ICEIN 20, ICEIN 21, ICEIN 22, ICEIN 23, ICEIN 24 e ICEIN 25;

b) Indicadores reflexivos das Características Empreendedoras do Ambiente - ICEA 26, ICEA 27, ICEA 28, ICEA 29, ICEA 30, ICEA 31 e ICEA 32;

c) Indicadores reflexivos das Características Empreendedoras da Organização - ICEO 33, ICEO 34, ICEO 35, ICEO 36, ICEO 37, ICEO 38, ICEO 39, ICEO 40, ICEO 41, ICEO 42 e ICEO 43;

d) Indicadores reflexivos das Características Empreendedoras do Processo - ICEP 44, ICEP 45, ICEP 46, ICEP 47, ICEP 48, ICEP 49, ICEP 50 e ICEP 51;

e) Indicadores reflexivos dos Fatores Determinantes de Sucesso da Estrutura Particular do Negócio (IFSEN 52, IFSEN 53, IFSEN 54 e IFSEN 55);

f) Indicadores reflexivos dos Fatores Determinantes de Sucesso da Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio (IFSEC 56, IFSEC 57, IFSEC 58, IFSEC 59, IFSEC 60 e IFSEC 61);

g) Indicadores reflexivos dos Fatores Determinantes de Sucesso Ambientais (IFSA 62, IFSA 63, IFSA 64 e IFSA 65);

h) Indicadores reflexivos dos Fatores Determinantes de Sucesso Temporais (IFST 66, IFST 67, IFST 68 e IFST 69); e

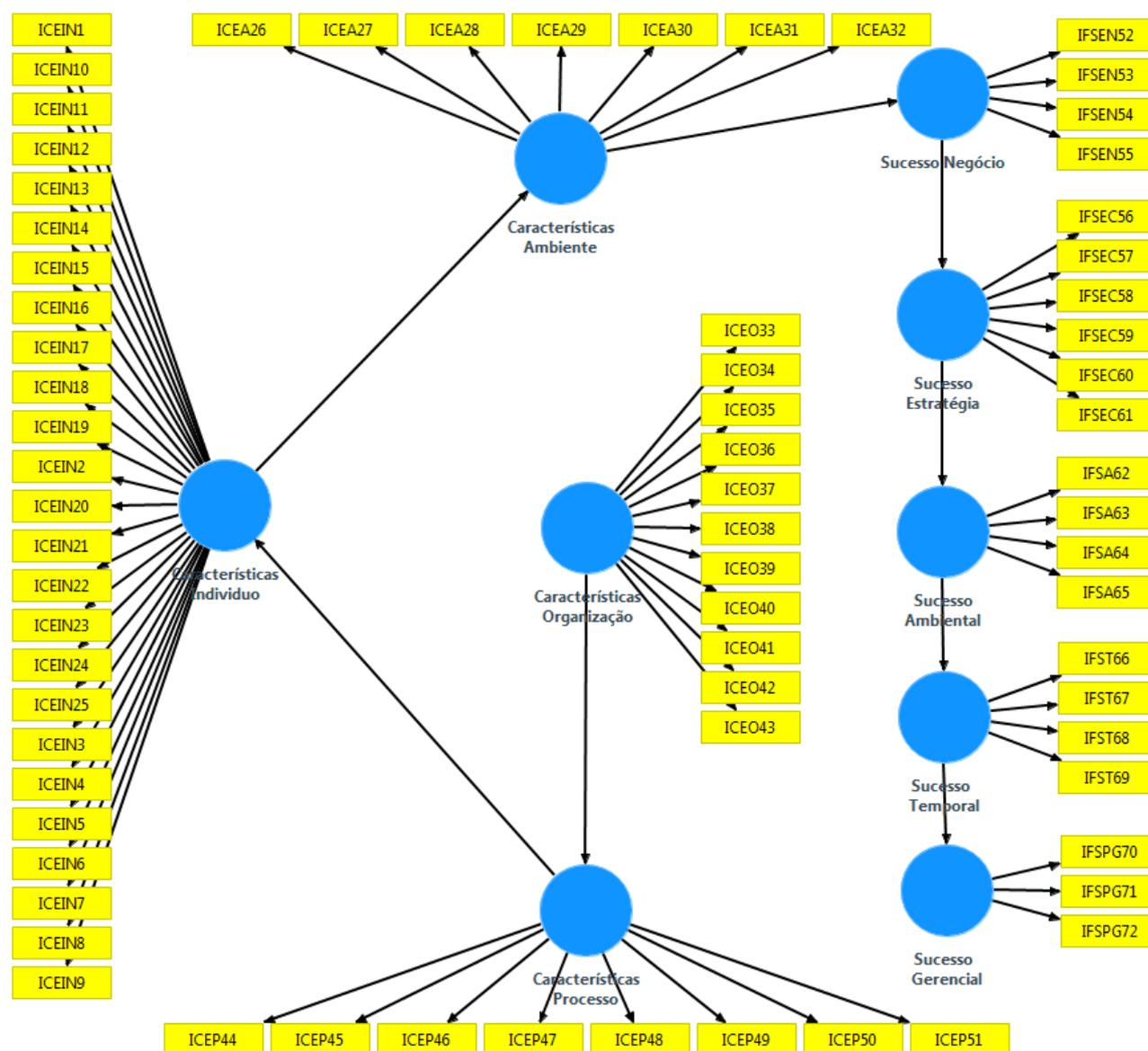
i) Indicadores reflexivos dos Fatores Determinantes de Sucesso da Posição Gerencial (IFSPG 70, IFSPG 71 e IFSPG 72).

Em seguida, houve a construção de um Diagrama de Caminhos (*path diagram*) de relações causais, que represente as mudanças em que uma variável pode resultar em outra variável, por meio de, não somente uma descrição visual. Conforme descreveram Hair Jr *et al.* (2005a, p.477):

Permite ao pesquisador apresentar não somente as relações preditivas entre constructos (relações entre variáveis dependentes e independentes), mas também relações associativas (correlações) entre constructos e até mesmo indicadores, representadas por meio de setas, se forem causadas pelo constructo no sentido dos indicadores serão reflexivos, caso sejam a causa do constructo (partindo dos indicadores) serão formativos.

Identificou-se o modelo por meio de equações estruturais ligando os constructos (elipses). Hair Jr. *et al.* (2005a, p. 479), conceituou o modelo de mensuração e suas variáveis (indicadores), os quais na pesquisa estão definidos como características empreendedoras.

Figura 13 – Diagrama de Caminhos



Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPls* Versão 3.2.0.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Finalmente, estimou-se o modelo proposto com os indicadores (retângulos ou quadrados) e as variáveis observadas com os constructos (elipses ou círculos). (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os resultados da pesquisa quantitativa estão demonstrados no Capítulo 4.

CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa quantitativa realizada estão descritos neste capítulo. Após o recebimento das respostas dos entrevistados, os dados foram quantificados e tabulados. Em seguida, foi realizado o tratamento estatístico dos dados, fundamentado na Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para a identificação das características empreendedoras e dos fatores determinantes de sucesso para a análise dos resultados e as conclusões da pesquisa.

4.1 Perfil dos Respondentes

A pesquisa obteve 116 questionários respondidos pelos empresários das ESC`s. Na Tabela 2, observa-se a distribuição dos respondentes, de acordo com a data de fundação das ESCs pesquisadas:

Tabela 2 – Distribuição das ESCs por data da Fundação

Data da Fundação	Quantidade	%
De 1915 a 1970	9	7,8
De 1971 a 1990	41	35,3
De 1991 a 2000	27	23,3
De 2001 a 2010	26	22,4
Após 2011	13	11,2
Total	116	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, 89,8% (103 empresas), possuem mais de quatro anos de fundação e nove (7,8%) empresas com mais de 50 anos de existência.

Tabela 3 – Distribuição dos Respondentes por Atividade Principal

Atividade Principal	Quantidade	%
Contabilidade	100	86,2
Terceirização	5	4,3
Auditoria	1	0,9
Consultoria	6	5,2
Outros	4	3,4
Total	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3, destaca que 86,2% (100 empresas) possuem como atividade principal o ramo de Contabilidade; 4,3% (5 empresas) trabalham com terceirização de serviços; 5,2% (6 empresas) executam serviços de Consultoria e apenas uma empresa trabalha com Auditoria.

Tabela 4 – Distribuição dos Respondentes por Faturamento Anual

Faturamento Anual - R\$ Mil	Total de Empresas	%
até R\$ 60 mil	26	22,4
acima de R\$ 60 mil até R\$ 360 mil	27	23,3
acima de R\$ 360 mil até R\$ 840 mil	13	11,2
acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.600 mil	20	17,2
acima de R\$ 1.600 mil até R\$ 3.500 mil	10	8,6
acima de R\$ 3.500 mil até R\$ 10.000 mil	9	7,8
acima de R\$ 10.000 mil até R\$ 15.000 mil	1	0,9
acima de R\$ 15.000 mil	10	8,6
Total	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, 30 empresas (25,9%) responderam que o seu faturamento anual ultrapassou R\$ 1.600 mil (um milhão e seiscentos mil reais), sendo que 86 empresas (74,1%) possuem um faturamento anual abaixo desse valor. O SESCOB (2014) divulgou uma pesquisa informando que 84% das ESCs do Estado de São Paulo, possuem faturamento anual até R\$ 1.200 (um milhão e duzentos mil Reais).

Tabela 5 – Distribuição dos Respondentes por número de clientes

Número de clientes	Empresas	%
Menos de 20	12	10,3
De 21 a 50	29	25,0
De 51 a 100	26	22,4
De 101 a 200	30	25,9
De 201 a 300	7	6,0
De 301 a 400	6	5,2
Acima de 400	6	5,2
TOTAL	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5, aproximadamente 84% (97 empresas) dos respondentes possuem no máximo 200 clientes e 5,2% acima de 400 clientes.

Tabela 6 – Distribuição dos Respondentes por Tipo de Colaborador

Sócios / Quantidade		%	Diretores e Gerentes Quantidade		%	Empregados Quantidade		%
De 1 a 3	98	84,5	Nenhum	15	12,9	Nenhum	10	8,6
De 4 a 7	14	12,1	De 1 a 3	77	66,4	De 01 a 10	44	37,9
De 8 a 15	2	1,7	De 4 a 7	19	16,4	De 11 a 30	38	32,8
Acima de 15	2	1,7	De 8 a 10	2	1,7	De 31 a 50	12	10,3
			Acima de 10	3	2,6	Acima de 50	12	10,3
Total	116	100	Total	116	100	Total	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à quantidade de sócios, conforme a Tabela 6, 98 empresas (84,5%) responderam ter, no máximo, três sócios. Pesquisa do SESCOB (2014) informou que 93% das ESCs no Estado de São Paulo, possuem no máximo três sócios. A maioria, 88,8% (96 empresas) possui de um a sete diretores ou gerentes e 81,0 % (94 empresas) possuem até 50 funcionários, de acordo com a Tabela 5. Pesquisa do SESCOB (2014) informou que 78% das ESCs no Estado de São Paulo, possui no máximo 20 funcionários.

Tabela 7 – Distribuição dos Respondentes por faixa etária

Faixa Etária	Empresas	%
De 18 a 24	1	0,9
De 25 a 29	3	2,6
De 30 a 39	27	23,3
De 40 a 49	44	37,9
De 50 a 59	21	18,1
Acima de 60	20	17,2
TOTAL	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo a Tabela 7, 23,3% (27) dos respondentes possuem entre 30 e 39 anos, 73,2% (85 respondentes) acima de 40 anos de idade, sendo que a maioria 37,9% está entre 40 e 49 anos.

Tabela 8 – Distribuição dos Respondentes por nível de Escolaridade

Escolaridade	Empresas	%
Superior Incompleto	11	9,5
Superior Completo	43	37,1
Pós Graduação - Especialização	41	35,3
Pós Graduação - Mestrado	19	16,4
Pós Graduação - Doutorado	2	1,7
TOTAL	116	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 demonstra que mais de 53% (62 dos respondentes) possuem Pós-Graduação, e somente dois respondentes possuem Pós-Graduação com Doutorado.

Tabela 9 – Distribuição dos Respondentes por nível de Experiência

Experiência	Empresas	%
Diretor/Gerente de outra Empresa	80	68,9
Funcionário de outra Empresa	9	7,8
Sócio/Proprietário de outra Empresa	13	11,2
Trabalhava como autônomo no ramo	8	6,9
Trabalhava como autônomo em outra atividade	3	2,6
Nenhuma	2	1,7
Outra	1	0,9
TOTAL	116	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 9 demonstra que a maioria 68,9%, representando por 80 dos respondentes foram Diretores ou Gerentes de outras empresas e somente 11,2 % (13) respondentes eram sócio ou proprietários de outras empresas. Na sequência, foram analisadas as características empreendedoras e os fatores determinantes de sucesso.

4.2 Identificação das Características Empreendedoras e os Fatores de Sucesso

As respostas ao questionário da pesquisa referente às Características Empreendedoras foram distribuídas entre seus respectivos constructos, evidenciadas nas Tabelas de 10 a 14.

4.2.1 Características Empreendedoras do Indivíduo

A Tabela 10 evidencia o que foi obtido na pesquisa com relação às Características Empreendedoras do Indivíduo:

Tabela 10 – Características Empreendedoras do Indivíduo

CÓDIGO	INDIVÍDUO	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
ICEIN1	Desejo conquistar uma excelente posição na sociedade, aumentar o <i>status</i> e o prestígio.	78	34	4
ICEIN2	Tenho confiança de que serei bem-sucedido em qualquer atividade que me dispuser a fazer.	102	4	10
ICEIN3	Eu somente sinto satisfeito, quando estou na liderança da situação.	73	22	21
ICEIN4	Procuo tomar decisões com base na razão e na sabedoria.	111	1	4
ICEIN5	Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha alçada.	81	8	27
ICEIN6	Faço coisas que são arriscadas.	69	5	42
ICEIN7	Sei quanto dinheiro é necessário para desenvolver meus projetos ou atividades.	103	4	9
ICEIN8	Sinto motivado quando participo de uma competição.	86	16	14
ICEIN9	Eu trabalho durante várias horas e faço sacrifícios pessoais para concluir meu trabalho dentro do prazo.	103	4	9
ICEIN10	Gosto de desafios.	108	5	3
ICEIN11	Eu me comunico com liberdade em todos os níveis da empresa.	113	1	2
ICEIN12	A minha capacidade intelectual e conhecimentos ajudarão nas soluções dos problemas existentes dentro da empresa.	112	2	2
ICEIN13	Possuo uma rede de contatos com clientes, fornecedores e instituições bem estabelecidos.	106	4	6
ICEIN14	Gosto de desenvolver vários projetos ao mesmo tempo.	96	8	12
ICEIN15	Resolvo problemas adaptando soluções existentes.	111	3	2
ICEIN16	Procuo separar a minha vida pessoal da profissional.	97	8	11
ICEIN17	Gosto de ter liberdade em minha vida profissional .	111	4	1
ICEIN18	Tenho objetivos na vida e sou leal às minhas metas.	114	2	0
ICEIN19	Procuo me antecipar e agir antes de receber ordens dos outros.	104	8	4
ICEIN20	Eu tento fazer coisas novas e diferentes das que sempre fiz.	95	9	12
ICEIN21	Penso que a aparência me ajuda nos negócios.	98	8	10
ICEIN22	Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.	105	6	5
ICEIN23	Estou sempre motivado por tudo que faço e resolvo os problemas da melhor maneira.	109	3	4
ICEIN24	É fundamental ter uma visão sobre negócios futuros.	111	4	1
ICEIN25	Resolvo as situações antes do prazo previsto.	99	6	11

Fonte: Dados da pesquisa.

A apresentação das respostas das afirmativas das Características Empreendedoras do Indivíduo na Tabela 10, referentes ao Concordo Totalmente e

Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente foram englobados para uma melhor visualização e análise:

- a) quase a totalidade (114 respondentes) disseram que possuem seus objetivos e seguem suas metas;
- b) comunicam-se em todos os níveis da empresa (113 respondentes);
- c) confiam em sua capacidade intelectual e conhecimento para a solução dos problemas (112 respondentes);
- d) tomam decisões com base na razão e sabedoria, adaptam soluções e possuem uma visão sobre os futuros negócios (111 respondentes);
- e) são motivados (109 respondentes);
- f) gostam de desafios (108 respondentes);
- g) possuem uma rede de contatos com clientes, fornecedores e instituições (106 respondentes);
- h) seguem sua ética profissional (105 respondentes); e
- i) antecipam as ordens dos outros (104 respondentes).

Porém, ainda de acordo com a Tabela 10, uma parcela representativa disse que não sente motivação quando participa de uma competição (16 responderam que são indiferentes e 14 não concordam); que estão prontos para executar qualquer tarefa que não sejam de sua alçada (27 responderam que não concordam); somente sentem satisfeitos quando estão na liderança (22 responderam que são indiferentes e 21 não concordam) e, principalmente, quanto a fazer coisas que são arriscadas (42 responderam que não concordam).

4.2.2 Características Empreendedoras do Ambiente

As Características Empreendedoras do Ambiente estão demonstradas na Tabela 11.

Tabela 11 – Características Empreendedoras do Ambiente

CÓDIGO	AMBIENTE	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
ICEA26	É promovido um ambiente favorável de estímulo e reconhecimento voltados ao surgimento de ideias criativas e de inovações entre os colaboradores.	105	9	2
ICEA27	As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.	114	0	2
ICEA28	A empresa possui toda a infraestrutura interna e externa com recursos humanos, materiais e financeiros necessários.	100	7	9
ICEA29	É fundamental participar de um mercado tão competitivo como o de minha empresa.	94	17	5
ICEA30	A empresa tem acesso fácil à financiamentos junto às instituições financeiras ou de fomento às Micro e Pequenas Empresas.	74	18	24
ICEA31	Sinto que há respeito e liberdade na comunicação entre as pessoas, em todos os níveis da empresa.	99	7	10
ICEA32	Estou sempre em contato com órgãos representativos da sociedade a respeito de políticas públicas para a educação, social e saúde, voltadas para o empreendedorismo.	82	20	14

Fonte: Dados da pesquisa.

A apresentação das respostas das afirmativas das Características Empreendedoras do Ambiente na Tabela 11, referentes ao Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente foram somados para uma melhor visualização e análise:

Quase a totalidade (114 respondentes) disse que as exigências legais são conhecidas e mantidas atualizadas; é promovido um ambiente de estímulo e reconhecimento de ideias criativas e de inovações entre os colaboradores (105 respondentes); a empresa possui toda a infraestrutura interna e externa com recursos humanos, materiais e financeiros necessários (100 respondentes).

Porém, uma parcela das respostas (14 respondentes) discordou, em relação a estar sempre em contato com órgãos representativos da sociedade a respeito das políticas públicas para a Educação, Social e Saúde, voltadas para o Empreendedorismo. Assim como, 24 respondentes disseram que a empresa não tem acesso fácil a financiamento junto às instituições de fomento às Micro e Pequenas empresas.

4.2.3 Características Empreendedoras da Organização

A apresentação das respostas das afirmativas das Características Empreendedoras da Organização na Tabela 12, referentes ao Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente foram somados para uma melhor visualização e análise:

- a) procura sempre criar oportunidades para todos e reconhecer aqueles que contribuem para isso (111 respondentes);
- b) sempre está preocupado em melhorar a imagem da empresa e a marca do produto (108 respondentes);
- c) incentiva os colaboradores ao aperfeiçoamento técnico e busca de conhecimento (107 respondentes);
- d) a empresa possui uma estrutura simples de planejamento, objetivos e controles claramente definidos (107 respondentes); e
- e) sabe quanto de recursos humanos, materiais e financeiros são precisos para desenvolver os projetos e atividades (106 respostas).

Tabela 12 – Características Empreendedoras da Organização

CÓDIGO	ORGANIZAÇÃO	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
ICEO33	Incentivo os meus colaboradores ao aperfeiçoamento técnico e à busca de conhecimento de uma forma ampla.	107	7	2
ICEO34	Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos por meio de indicadores.	84	17	15
ICEO35	A empresa tem uma estrutura simples com planejamento, objetivos e controles claramente definidos.	107	3	6
ICEO36	Eu sei de quantos recursos humanos, materiais e financeiros são necessários para desenvolver os meus projetos ou atividades.	106	1	9
ICEO37	Os sócios e os colaboradores estão sempre à disposição da empresa.	96	11	9
ICEO38	Há um programa de desenvolvimento pessoal com grande incentivo da empresa, o qual promove e estimula ações voltadas ao surgimento de ideias criativas.	78	21	17
ICEO39	Eu desenvolvo estratégias possíveis para competir no mercado e enfrentar os meus concorrentes.	98	9	9
ICEO40	Busco diversificar meus produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes.	99	7	10
ICEO41	Sempre estou preocupado em melhorar a imagem do nome da minha empresa e da marca dos meus produtos.	108	3	5
ICEO42	A empresa adota mudanças de processos e produtos rapidamente.	79	20	17
ICEO43	Procuo sempre criar oportunidades para todos e reconhecer aqueles que contribuem para isso.	111	2	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, ainda de acordo com a Tabela 12, observa-se que alguns empresários responderam que os esforços para inovar não são realizados formalmente e acompanhados por indicadores (15 respondentes); a empresa não adota mudanças de processos e produtos rapidamente (17 respondentes) e não há um programa de desenvolvimento pessoal de incentivo às ideias criativas (17 respondentes).

4.2.4 Características Empreendedoras do Processo

A Tabela 13 evidencia as Características Empreendedoras do Processo:

Tabela 13 – Características Empreendedoras do Processo

CÓDIGO	PROCESSO	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
ICP44	Tenho bem definido qual é o modelo de negócio e as estratégias da minha empresa.	105	4	7
ICP45	Busco frequentemente identificar novas oportunidades.	107	6	3
ICP46	Quando tenho uma ideia para uma atividade na empresa, desenvolvo e executo imediatamente.	97	8	11
ICP47	Estou sempre antecipando as estratégias que os concorrentes adotam.	76	21	19
ICP48	Os indicadores e suas respectivas metas e resultados pretendidos são estabelecidos e comunicados aos colaboradores.	88	13	15
ICP49	Faço sistematicamente levantamento de pontos fortes e fracos da minha empresa.	90	10	16
ICP50	Eu tenho controle sobre todas as fases dos projetos e atividades por meio de indicadores, Índices e são demonstrados em relatórios gerenciais.	81	15	20
ICP51	Planejo um trabalho grande dividindo-o em várias partes menores.	92	14	10

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas das afirmativas das Características Empreendedoras do Indivíduo na Tabela 13, referentes ao Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente foram somadas para uma melhor visualização e análise:

- a) busca identificar novas oportunidades (107 respondentes);
- b) tem bem definido qual é o modelo de negócio e as estratégias da empresa (105 respondentes);
- c) quando tem uma ideia, desenvolve e executa imediatamente (97 respondentes);
- d) planeja o trabalho, dividindo em partes menores (92 respondentes);
- e) porém, não tem controle sobre todas as fases dos projetos por meio de indicadores e relatórios gerenciais (20 respondentes);
- f) não antecipa as estratégias dos concorrentes (19 respondentes) porém, parte dos empresários, não faz um levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa (16 respondentes); e
- g) não estabelece e comunica os indicadores e metas dos resultados pretendidos (15 respondentes).

Na sequência, são descritos os resultados referentes aos Fatores Determinantes de Sucesso.

4.2.5 Fatores Determinantes de Sucesso

A Tabela 14 evidencia os Fatores Determinantes de Sucesso das ESCs, na percepção dos respondentes:

Tabela 14 – Fatores Determinantes do Sucesso

FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO				
CÓDIGO	ESTRUTURA PARTICULAR DO NEGÓCIO	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
IFSEN52	A empresa possui informações/pesquisas sobre a sua imagem junto ao mercado.	53	25	38
IFSEN53	O uso de tecnologia atualizada é importante para o sucesso do negócio.	112	3	1
IFSEN54	O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado é fundamental para o sucesso do negócio.	110	5	1
IFSEN55	Conhecer o mercado, os produtos e serviços auxiliam no sucesso do empreendimento.	113	2	1
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POSICIONAMENTO DO NEGÓCIO		CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
IFSEC56	Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes é importante para o sucesso da empresa.	112	4	0
IFSEC57	Possuir um modelo de negócio claro e diferenciado do concorrente é fundamental para o sucesso da empresa.	100	12	4
IFSEC58	Uma estratégia competitiva e um planejamento flexível são importantes para o sucesso da empresa.	105	11	0
IFSEC59	Ter uma rede de parcerias é importante para o sucesso do negócio.	103	11	2
IFSEC60	Um Plano de Marketing é essencial para o sucesso da empresa.	87	16	13
IFSEC61	A empresa tem a sua missão e os objetivos claramente definidos.	108	4	4
FATORES AMBIENTAIS		CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
IFSA62	Ter uma boa localização influencia o sucesso da empresa.	91	17	8
IFSA63	A concorrência determina o sucesso da empresa.	69	21	26
IFSA64	Uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa são fundamentais para o sucesso do negócio.	95	10	11
IFSA65	A empresa tem alcançado uma posição competitiva frente à concorrência.	97	17	2
FATORES TEMPORAIS		CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
IFST66	Um ambiente interno integrado e motivado é essencial para o sucesso do negócio.	113	2	1
IFST67	O uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais são fundamentais para o sucesso do negócio.	112	2	2
IFST68	A empresa possui a fidelidade da maioria de seus clientes.	109	5	2
IFST69	A habilidade e a rapidez em adaptar às mudanças do ambiente são importantes para o sucesso do negócio.	113	1	2
POSIÇÃO GERENCIAL		CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO
IFSPG70	Uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa.	108	3	5
IFSPG71	Os sócios e os colaboradores sempre buscam a solução dos problemas.	108	5	3
IFSPG72	A estrutura interna da empresa adapta-se às mudanças do ambiente.	107	7	2

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas das afirmativas dos Fatores Determinantes do Sucesso na Tabela 14, referentes ao Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente e Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente, foram somadas para uma melhor visualização e análise:

- a) um ambiente interno integrado e motivado é essencial para o sucesso do negócio (113 respondentes);
- b) a habilidade e a rapidez em adaptar às mudanças do ambiente são importantes para o sucesso do negócio (113 respondentes);
- c) o uso de tecnologia atualizada é importante para o sucesso do negócio (112 respondentes);
- d) adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes é importante para o sucesso da empresa (112 respondentes);
- e) o uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais são fundamentais para o sucesso do negócio (112 respondentes);
- f) o conhecimento prévio sobre o produto e o mercado é fundamental para o sucesso do negócio (110 respondentes);
- g) a empresa possui a fidelidade da maioria de seus clientes (109);
- h) a empresa tem a sua missão e os objetivos claramente definidos (108 respondentes);
- i) uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa (108 respondentes);
- j) os sócios e os colaboradores sempre buscam a solução dos problemas (108 respondentes); e
- k) a estrutura interna da empresa adapta-se às mudanças do ambiente (107 respondentes).

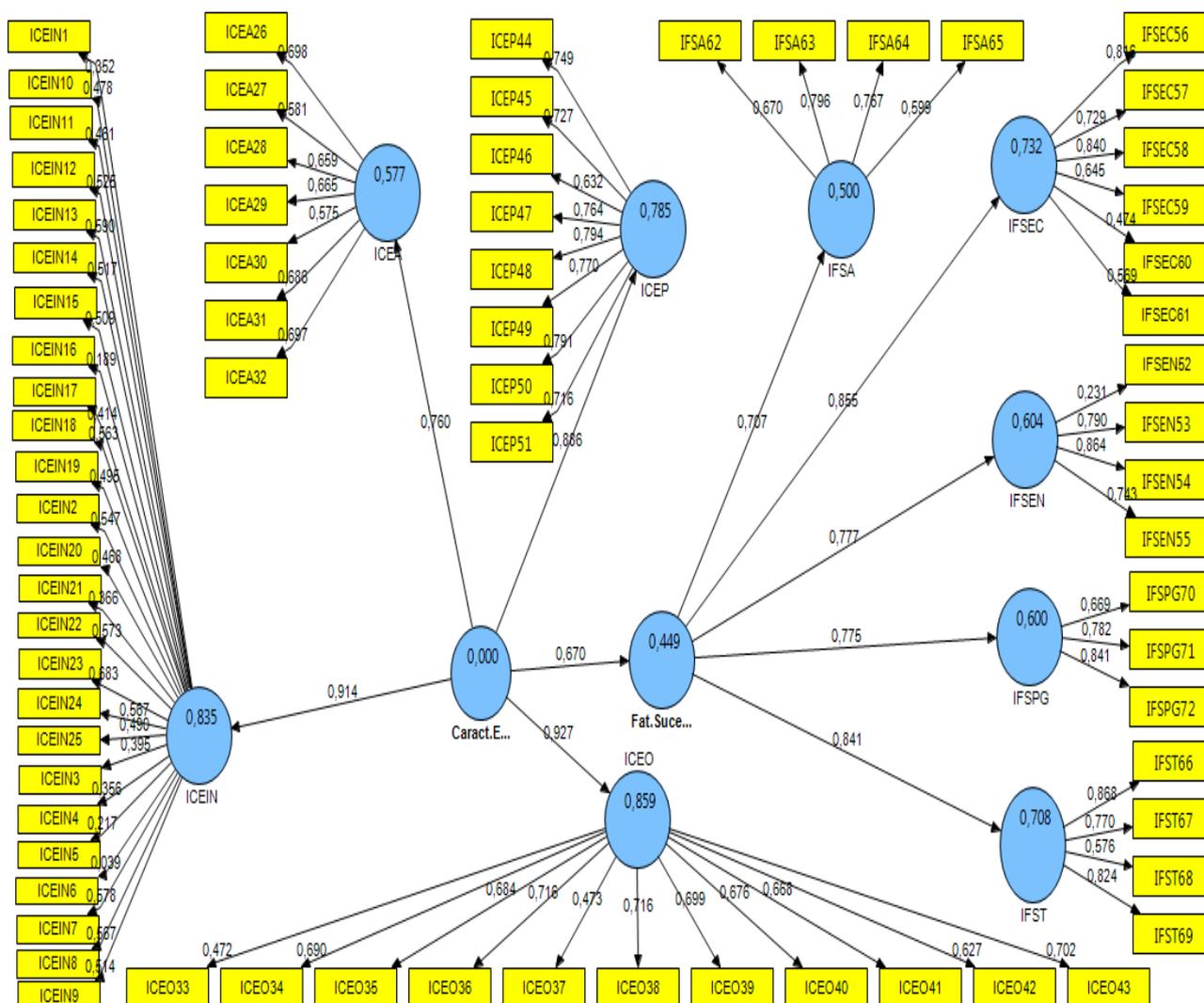
Porém, ainda de acordo com a Tabela 14, alguns empresários discordaram de a empresa possuir informações e/ou pesquisas sobre a imagem da empresa (38 respondentes); a concorrência não determina o sucesso da empresa (26 respondentes); um plano de marketing não é essencial (13 respondentes) e uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa não são fundamentais (11 respondentes).

Após serem feitas as análises anteriores e a verificação da representatividade da amostra, partiu-se para a análise estatística dos dados, como o uso da Modelagem

de Equações Estruturais (MEE), por meio do *software SmartPLS versão 3.2.0* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A Figura 14 espelha o modelo inicial de mensuração constituído pelos constructos das Características Empreendedoras do Indivíduo (ICEIN); do Ambiente (ICEA); da Organização (ICEO); do Processo (ICP); dos Fatores de Sucesso da Estrutura Particular do Negócio (IFSEN); da Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio (IFSEC); Ambientais (IFSA), Temporais (IFST) e da Posição Gerencial (IFSPG) e seus respectivos indicadores ou variáveis observadas, que foram destacados no tópico 3.4 deste trabalho.

Figura 14 – Modelo Inicial de Mensuração das Características Empreendedoras e Fatores de Sucesso



Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPls* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

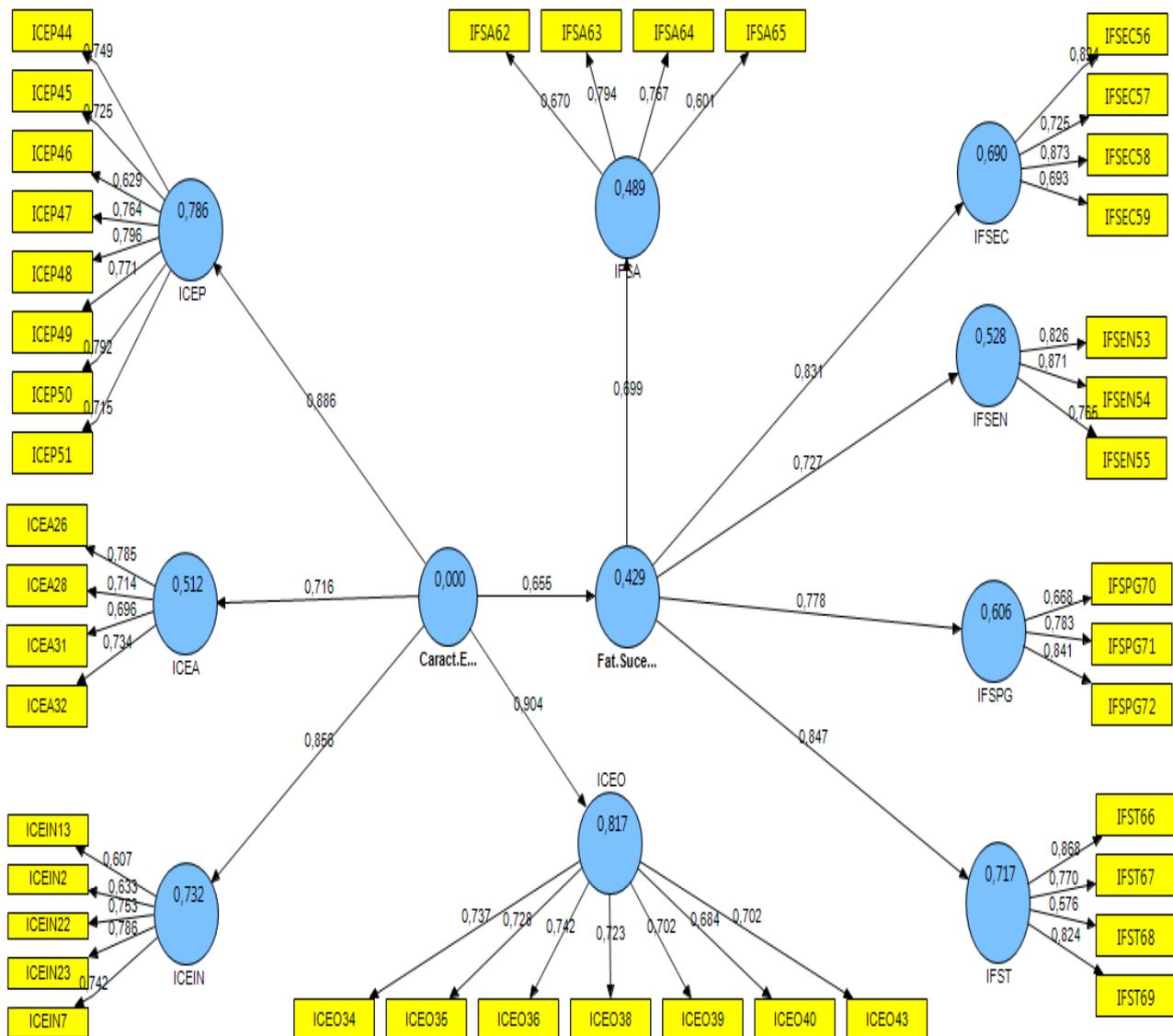
Ringle, Silva e Bido (2014) explicaram que a primeira análise realizada, mediante o modelo de mensuração, é a validade convergente que é a verificação se o conjunto de indicadores representa um único e próprio constructo, cujas medidas sugeridas por Fornell e Lacker (1981), são as variâncias médias extraídas (AVE), que devem possuir valores superiores a 0,50. O modelo de mensuração inicial mostrou uma AVE:

- a) de 0,427 para o constructo das Características do Ambiente (ICEA);
- b) de 0,230 para o constructo de Características do Indivíduo (ICEIN);
- c) de 0,427 para o constructo de Características da Organização (ICEO);
- d) de 0,554 para as Características do Processo (ICEP);
- e) de 0,494 para o constructo dos Fatores de Sucesso da Estrutura Particular do Negócio (IFSEN);
- f) de 0,478 para o constructo dos Fatores de Sucesso da Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio (IFSEC);
- g) de 0,507 para o constructo dos Fatores de Sucesso Ambiental (IFSA);
- h) de 0,589 para os Fatores de Sucesso Temporais (IFST); e
- i) de 0,589 para o constructo dos Fatores de Sucesso da Posição Gerencial (IFSPG).

Portanto, para os constructos com AVE abaixo de 0,50, excluiu-se as variáveis com cargas fatoriais com valores menores: ICEIN1, ICEIN 3, ICEIN4, ICEIN 5, ICEIN 6, ICEIN 8, ICEIN 9, ICEIN 10, ICEIN 11, ICEIN 12, ICEIN 14, ICEIN 15, ICEIN 16, ICEIN 17, ICEIN 18, ICEIN 19, ICEIN 20, ICEIN 21, ICEIN 24 e ICEIN 25; ICEA 27, ICEA 29, ICEA 30, ICEO 33, ICEO 37, ICEO 41, ICEO 42, IFSEN = 52, IFSEC = 60 e IFSEC = 61.

Com a exclusão dos indicadores supracitados, o modelo de mensuração assumiu novos valores, conforme a Figura 15. Calculou-se, novamente, a AVE após o ajuste, descrito com os seguintes valores: ICEA = 0,537, ICEIN = 0,501, ICEO = 0,514, ICEP = 0,554, IFSA = 0,507, IFSEC = 0,612, IFSEN = 0,675, IFSPG = 0,589 e IFST = 0,589, todos acima de 0,50.

Figura 15 – Modelo após Ajuste da AVE – Características Empreendedoras e Fatores de Sucesso



Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPLS* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Ringle, Silva e Bido (2014), esclareceram que o número que aparece ao lado de cada seta significa a correlação entre constructo e seus indicadores; e os números que constam dentro dos constructos, são os coeficientes de Pearson (R^2).

Em seguida, será necessário garantir a Validade Convergente (AVE) é identificar os valores de Consistência interna (Alpha de Cronbach). Para tal, calculou-se a Confiabilidade Composta, orientada por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009); Wong (2013) e Ringle, Silva e Bido (2014) para analisar as correlações entre os indicadores dos modelos reflexivos.

A Tabela 15 evidencia os resultados da AVE para os constructos ICEA, ICEIN, ICEO e ICEP, confirmando a validade convergente do modelo (AVE acima de 0,50), e os testes para análise da consistência interna (Alpha de Cronbach acima 0,60 e 0,70 são adequados) e confiabilidade composta (acima de 0,80 e 0,90 são satisfatórios), conforme explicaram Hair Jr. *et al.* (2014) do modelo reflexivo de mensuração.

Tabela 15 – Análise da Validade Convergente (AVE), Confiabilidade Composta e Consistência Interna (Alpha de Cronbach)

Construto	AVE	Composite Reliability	R Square	Alpha de Cronbach
ICEA	0,537	0,822	0,512	0,714
ICEIN	0,501	0,832	0,732	0,747
ICEO	0,514	0,881	0,818	0,843
ICEP	0,554	0,908	0,786	0,885
IFSEN	0,675	0,862	0,528	0,757
IFSEC	0,612	0,862	0,689	0,786
IFSA	0,507	0,802	0,489	0,670
IFST	0,589	0,849	0,717	0,761
IFSPG	0,589	0,810	0,606	0,648

Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPls* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER,2015).

Em seguida, Ringle, Silva e Bido (2014) sugeriram a análise da Validade Discriminante dos indicadores ou variáveis observadas, pelo critério de Chin (1998), para verificar a sua variância. Esse procedimento é feito na avaliação das cargas fatoriais dos indicadores que devem ser maiores para os seus constructos do que nos demais (CHIN, 1998). A Tabela 16 evidencia as cargas cruzadas, distribuídas entre seus respectivos constructos, indicando a validade discriminante no nível das variáveis observadas ou indicadores.

Tabela 16 – Resultado da Validade Discriminante

	ICEA	ICEIN	ICEO	ICEP	IFSA	IFSEC	IFSEN	IFSPG	IFST
ICEA	0,790								
ICEIN	0,611	0,587							
ICEO	0,540	0,366	0,744						
ICEP	0,469	0,400	0,647	0,770					
IFSA	0,233	0,273	0,297	0,331	0,667				
IFSEC	0,281	0,390	0,345	0,420	0,277	0,374			
IFSEN	0,181	0,305	0,099	0,303	0,105	0,169	0,827		
IFSPG	0,391	0,356	0,402	0,411	0,313	0,277	0,356	0,665	
IFST	0,270	0,307	0,142	0,284	0,341	0,502	0,517	0,577	0,869

Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPLS* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A Tabela 17 demonstra os indicadores de confiabilidade obtidos da sua carga fatorial e a Figura 17, o correspondente Modelo Ajustado com as Cargas Fatoriais, cujos valores no intervalo entre 0,4 e 0,7 são respeitados:

Tabela 17– Cargas Fatoriais

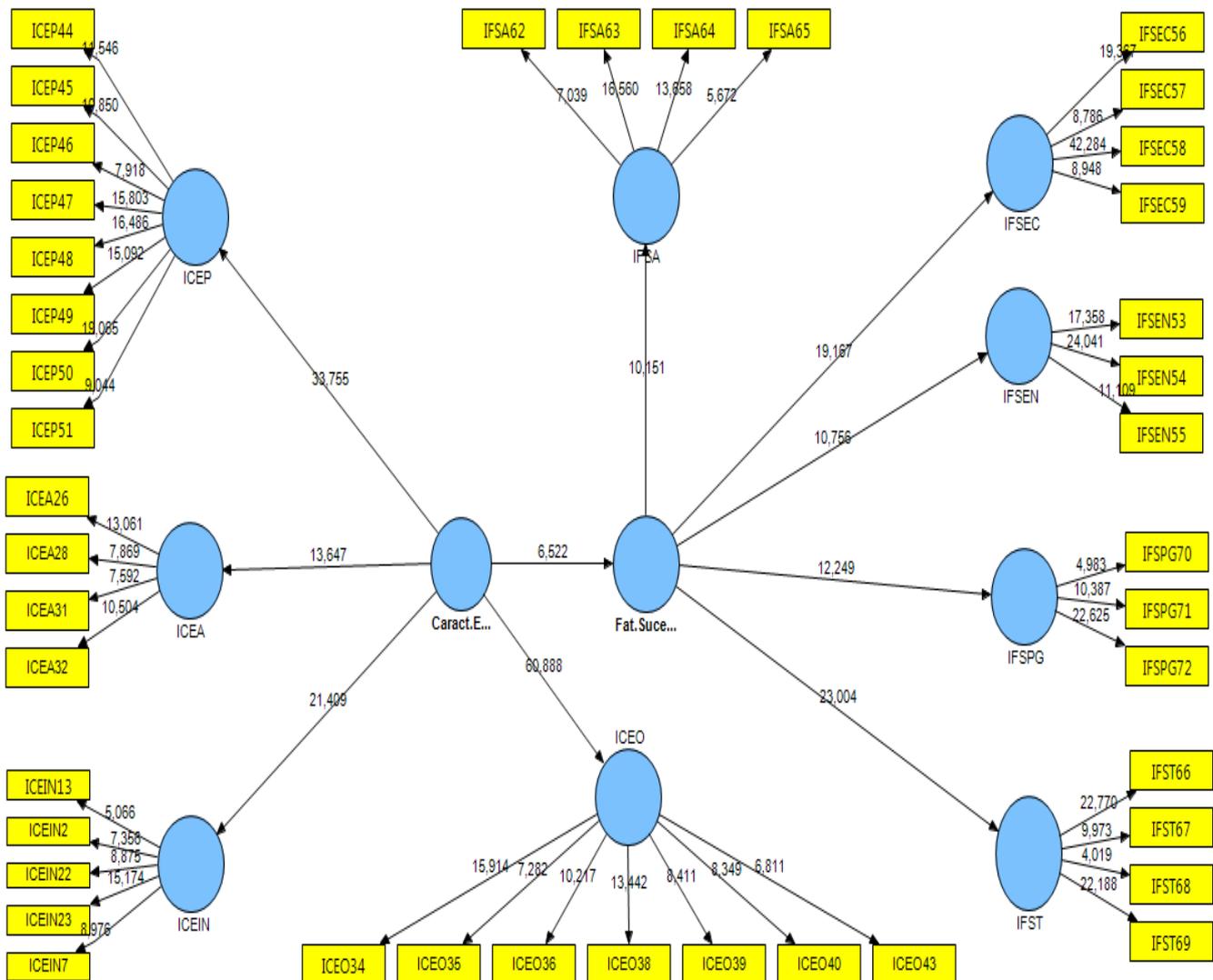
VL	QUADRADO DA CARGA FATORIAL	VL	QUADRADO DA CARGA FATORIAL	VL	QUADRADO DA CARGA FATORIAL	VL	QUADRADO DA CARGA FATORIAL
ICEIN 2	0,402	ICEO 38	0,530	IFSEN 53	0,687	IFST 67	0,593
ICEIN 7	0,563	ICEO 39	0,466	IFSEN 54	0,757	IFST 68	0,331
ICEIN 13	0,343	ICEO 40	0,457	IFSEN 55	0,582	IFST 69	0,677
ICEIN 22	0,575	ICEO 43	0,486	IFSEC 56	0,681	IFSPG 70	0,446
ICEIN 23	0,624	ICEP 44	0,560	IFSEC 57	0,520	IFSPG 71	0,586
ICEA 26	0,624	ICEP 45	0,518	IFSEC 58	0,762	IFSPG 72	0,706
ICEA 28	0,516	ICEP 46	0,383	IFSEC 59	0,483		
ICEA 31	0,469	ICEP 47	0,582	IFSA 62	0,450		
ICEA 32	0,542	ICEP 48	0,643	IFSA 63	0,623		
ICEO 34	0,552	ICEP 49	0,601	IFSA 64	0,591		
ICEO 35	0,533	ICEP 50	0,637	IFSA 65	0,361		
ICEO 36	0,560	ICEP 51	0,508	IFST 66	0,755		

Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPLS* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Com relação aos valores do teste t dos indicadores reflexivos do ICEA (11,569), ICEIN (20,821), ICEO (70,105), ICEP (34,484), IFSPG (13,394), IFST (36,351), IFSEN (10,993), IFSA (8,812), IFSEC (18,676) e Características Empreendedoras (4,816) presentes no modelo (Figura 16), mostraram que todos eram superiores a 1,96, indicando uma probabilidade de significância menor que 0,05 ($p\text{-valor} \leq 0,05$). Nesse

sentido, concluiu-se que as correlações dos indicadores reflexivos e as relações com seus constructos são estatisticamente significantes, ou seja, diferentes de zero.

Figura 16 – Modelo Ajustado com as Cargas Fatoriais



Fonte: Elaborada pelo autor via software *SmartPls* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A seguir, fez-se a avaliação do modelo estrutural, por meio da análise dos coeficientes de Pearson (R^2). Ringle, Silva e Bido (2014) explicaram que os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, e indica a qualidade do modelo ajustado. Cohen (1988 *apud* Ringle, Silva e Bido, 2014) entendeu que $R^2=2\%$ é um efeito pequeno, $R^2=13\%$ é médio e $R^2=26\%$, grande. De acordo com o modelo

ajustado, o R^2 obteve os seguintes valores: ICEIN (0,732), ICEA (0,512), ICEO (0,817), ICEP (0,786), IFSA (0,489), IFSEC (0,690), IFST (0,717) e IFSPG (0,606).

Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) explicaram que uma das principais análises do modelo estrutural consiste na avaliação das variáveis latentes endógenas. Conforme explicaram Ringle, Silva e Bido (2014), os R^2 analisam uma parte da variância das variáveis endógenas, pelo qual, o Modelo Estrutural explica e indica a qualidade do modelo ajustado.

Constatadas as significâncias estatísticas nas relações que levaram a aceitação das proposições (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; WONG, 2013; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), iniciou-se a etapa de Análise do Modelo Estrutural, por meio da avaliação de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva (que tem acurácia).

Ringle, Silva e Bido (2014) explicaram que é o quanto o modelo se aproxima do que se espera dela e (Q^2) ou índice de Stone-Geisser e Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen (1988) é o quanto cada constructo é “útil” para o modelo ajustado.

Tabela 18 – Valores dos indicadores da Validade, Preditiva (Q^2) e do Tamanho do Efeito (f^2)

VL	CV RED Q2	CV COM f2
CARACT.EMP.	-	0,272
FAT.SUCESSO	0,141	0,331
ICEA	0,27	0,537
ICEIN	0,365	0,501
ICEO	0,417	0,514
ICEP	0,43	0,554
IFSA	0,232	0,507
IFSEC	0,419	0,612
IFSEN	0,355	0,675
IFSPG	0,351	0,589
IFST	0,42	0,589

Fonte: Elaborada pelo autor, via *software SmartPLS* Versão3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A Tabela 18 evidencia que, os valores de Q^2 e de f^2 estão apropriados; os quais conforme esclareceram Ringle, Silva e Bido (2014), indicam que o modelo está adequado, quando Q^2 está acima de zero e f^2 (0,02 são considerados pequenos, 0,15

são médios e 0,35 são grandes) e que os constructos são relevantes para o modelo ajustado.

4.3 Considerações finais da análise dos resultados

Com base no resultado do modelo ajustado pela MEE, descrito na Figura 16, a descrição dos indicadores e a revisão da literatura desenvolvida no Capítulo 2, pode-se atingir o objetivo específico da pesquisa que é o de identificar as Características Empreendedoras das ESCs que influenciam os fatores de sucesso dessas organizações.

4.3.1 Características Empreendedoras do Indivíduo

No Quadro 14, estão descritos os indicadores (ou variáveis) e as Características Empreendedoras do Indivíduo, geradas pela MEE:

Quadro 14 – Características Empreendedoras do Indivíduo

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	
INDICADOR	INDIVÍDUO
ICEIN 2	Tenho confiança de que serei bem-sucedido em qualquer atividade que me dispusera fazer.
ICEIN 7	Administrar com eficiência de recursos. Sei quanto dinheiro é necessário para desenvolver meus projetos ou atividades.
ICEIN 13	Possuo uma rede de contatos com clientes, fornecedores e instituições bem estabelecidos.
ICEIN 22	Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.
ICEIN 23	Estou sempre motivado por tudo que faço e resolvo os problemas da melhor maneira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mitchell *et al.* (2000) definiram como um dos conceitos das percepções empreendedoras, a força de vontade, como o apoio ao empresário no compromisso de se aventurar e na receptividade à ideia de iniciar um novo negócio, na busca pelo foco, bom senso, compromisso, motivação e oportunidade.

Klein, Alves e Pereira (2013) expuseram que a necessidade de um indivíduo leva à busca do conhecimento para desenvolver essa habilidade, que possibilitem a

satisfação dessa necessidade e a identificação da oportunidade. McClelland (1961; 1972), verificou na personalidade do empreendedor, a autoconfiança e o otimismo como “competências pessoais empreendedoras”.

Dolabella (2008) denominou essas características presentes no empreendedor, como sendo a coragem e determinação necessárias para enfrentar os desafios. Schwab (2013) descreveu a autoconfiança, dentre outras características, como necessárias para o perfil do empreendedor.

Timmons (1978) esclareceu que o empreendedor, por ser orientado para o resultado, preocupa-se com os controles internos da organização e possui uma capacidade de administrar e controlar os recursos. McClelland (1961) descreveu essa característica, como um indivíduo que controla a produção de alguma coisa, cujos resultados não são somente para o seu próprio benefício, mas para a organização e a sociedade.

Scwab (2013), por sua vez, concluiu que, em um mercado global em que existam recursos e tempo para trazer soluções, os empreendedores são as mentes brilhantes que criam soluções para problemas que não podem, sequer perceber existir. Negas e Lobão (2014) esclareceram que a ética é um indicador que deve estar presente nas iniciativas das pessoas empreendedoras em todos os momentos, seja na vida particular ou pública.

Ortigara (2006) explicou que a motivação para o empreendedor, existe não somente no momento de abrir o negócio, mas também durante toda a sua vida dentro da organização. Baggio e Baggio (2014) entenderam que a motivação e força de vontade estão incluídos no Empreendedorismo quando ocorre a inovação e o “fazer acontecer”. Phoosawad, Fongsuwan e Trimetsoonuntorn (2014) concordaram que a motivação é uma das características do líder.

Henrique *et al.* (2009) consideraram que o ambiente empresarial muda a todo instante e o profissional que não se atualizar, não acompanhará essa mudança, perdendo lugar no ambiente competitivo das empresas. Cabe ao contador, a atualização profissional para acompanhar as novas tendências.

Costa, Soares e Bomfim (2009), em suas pesquisas com estudantes de Contabilidade, concluíram que os mesmos interessam-se pela atividade

empreendedora, percebem uma vocação da área do curso para o Empreendedorismo e possuem um bom domínio das características para empreender.

Matias (2010), por sua vez, em sua pesquisa concluiu que os contadores destacam-se como pessoas autoconfiantes e independentes, que buscam resultados sobre as metas estabelecidas e são persistentes em seus propósitos, associadas a um perfil de inteligências de cunho psicológico, intrapessoal, interpessoal e espacial.

4.3.2 Características Empreendedoras do Ambiente

No Quadro 15 estão evidenciados os indicadores (variáveis) e as Características Empreendedoras do Ambiente, destacadas pela MEE:

Quadro 15 – Características Empreendedoras do Ambiente

	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS
INDICADOR	AMBIENTE
ICEA 26	É promovido um ambiente favorável de estímulo e reconhecimento voltados ao surgimento de ideias criativas e de inovações entre os colaboradores.
ICEA 28	A empresa possui toda a infraestrutura interna e externa com recursos humanos, materiais e financeiros necessários.
ICEA 31	Sinto que há respeito e liberdade na comunicação entre as pessoas, em todos os níveis da empresa.
ICEA 32	Estou sempre em contato com órgãos representativos da sociedade a respeito de políticas públicas para a educação, social e saúde, voltadas para o Empreendedorismo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gomes–Haro, Aragón–Correa e Cordon–Pozo (2011) descreveram a importância de um país valorizar as mentes criativas e inovadoras das pessoas e organizações, como uma das características para o ambiente Institucional empreendedor.

Schumpeter (1997) esclareceu que o empreendedor irá combinar os agentes com os diferentes recursos e identificar e perseguir, as novas oportunidades de mercado, e para isso, precisa ter consciência do ambiente em que está inserido. Armesh *et al.* (2014) explicaram que existe uma relação significativa entre o ambiente, acessibilidade de tempo e recursos, oportunidades tecnológicas, orientações

estratégicas e a demanda de produtos e o desempenho organizacional, os quais sendo positivo irá motivar o Empreendedorismo corporativo.

Anthony (2012) explicou que o ambiente empreendedor é favorável às ações empresariais inovadoras, advindos de ferramentas gratuitas ou de baixo custo na internet, bem como de mercados globalizados, oferecendo recursos de inovação nas mãos de qualquer um que permita rápida disseminação de ideias e novos negócios.

Malecki (1994) sugeriu um ambiente com Políticas Governamentais voltadas para a promoção do Empreendedorismo regional para atender às necessidades de: Capital Humano, Financeiras, Infraestrutura e Redes de relacionamento. Pinchot III (1989, p.49) tratou da necessidade de liberdade para a existência de criatividade do empreendedor.

Filion (1999) explicou que os empreendedores são pessoas que precisam continuar a aprender e comunicar-se sobre o que está acontecendo no seu ambiente; para que possam agir e ajustar-se de acordo com a situação. Porém, Srivastava e Agrawal (2010) concluíram que as empresas que não dão recompensas e liberdade ao empregado, não se esforçam para criar uma estrutura organizacional de apoio, juntamente com um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio e capacitação dos líderes nas iniciativas empresariais voltadas para o Empreendedorismo corporativo.

Lim *et al.* (2010) esclareceram que um sistema de negócio, em muitos casos, são determinados por políticas públicas, ressaltando o papel do Governo no desenvolvimento de um ambiente empreendedor institucional. Cancellier (2011), por sua vez, acrescentou que os aspectos regulatórios, as fontes externas e internas escritas, a rede de relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes corroboram, um desempenho melhor das PMEs no Brasil, de acordo com o ambiente em que estão inseridas.

Lee e Yang (2013) comentaram a respeito do Empreendedorismo de uma forma ampla, incluindo o ambiente em que as organizações estariam inseridas, os órgãos de fomento público e financiamento privado e, principalmente, quanto à rede de relacionamento com os clientes e os fornecedores.

Scwab (2013) entendeu que as empresas com importantes relações em seu ambiente de atuação, podem ajudá-las a fazer negócios e atingir o sucesso. Chakrabarty e Bass (2013) sugeriram que os países incentivem as políticas públicas

de micro crédito para os setores de baixa renda quando a inadimplência for baixa, desde que invistam no conhecimento e no Empreendedorismo.

4.3.3 Características Empreendedoras da Organização

No Quadro 16, estão descritos os indicadores (variáveis) e as Características Empreendedoras da Organização, gerados pela MEE:

Quadro 16 – Características Empreendedoras da Organização

	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS
INDICADOR	ORGANIZAÇÃO
ICEO 34	Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos por meio de indicadores.
ICEO 35	A empresa tem uma estrutura simples com planejamento, objetivos e controles claramente definidos.
ICEO 36	Eu sei de quantos recursos humanos, materiais e financeiros são necessários para desenvolver os meus projetos ou atividades.
ICEO 38	Há um programa de desenvolvimento pessoal com grande incentivo da empresa, o qual promove e estimula ações voltadas ao surgimento de ideias criativas.
ICEO 39	Eu desenvolvo estratégias possíveis para competir no mercado e enfrentar os meus concorrentes.
ICEO 40	Busco diversificar meus produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes.
ICEO 43	Procuro sempre criar oportunidades para todos e reconhecer aqueles que contribuem para isso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar o uso de indicadores de desempenho nas PMEs, pode-se identificar em alguns estudos, a existência de atitudes e características da organização empreendedora; relativas ao planejamento, inovação e realização, os quais são alguns dos fatores que influenciam o sucesso e o crescimento das empresas (LIN, 1998; GRAY, 1999; GREATTI, 2005; PEDROSO, 2009). Schwab (2013) descreveu que uma das características do perfil de uma organização empreendedora, é a participação da inovação disruptiva, criação de produtos e serviços, que mudarão sua maneira de ser.

Vipiana (2001) identificou que o sucesso de uma organização depende de certas características empreendedoras, tais como: planejamento flexível, incluindo financeiro e de produção; existência de controles econômicos e financeiros, tais como

fluxo de caixa, estoque de mercadorias, receitas, despesas e resultado; qualidade dos produtos; e pesquisa de preços.

Dornelas (2004), por sua vez, explicou que as empresas nesse contexto utilizam em conjunto, os recursos financeiros, humanos, controles, tecnologia, estruturas etc. Esses são os meios pelos quais, criam valor e diferenciam seus esforços.

Lock e Kirkpatrick (1995) enfatizaram a importância da criatividade nas organizações por meio da comunicação dessa visão a todos os empregados, cuja implantação dessa cultura se fará pela seleção de pessoas com pensamento criativo, treinamentos, estabelecimento de metas e premiação às ideias e produtos criativos, com ausência de punições e fracassos eventuais. Vipiana (2001) identificou como características empreendedoras, por parte das empresas, uma preocupação constante com o bem-estar dos funcionários, benefícios e treinamento e uma Integração entre os funcionários e a direção.

Peng e Zhou (2005) concluíram que no Empreendedorismo e abertura de novas empresas, o mecanismo de incentivos e recompensas, concomitante às normas sociais e os valores culturais podem ser importantes. Vilas Boas e Santos (2014) mostraram que, as ações de Empreendedorismo nas empresas aumentam quando acontecem internamente, práticas gerenciais, que estimulam e promovem as ações voltadas para o surgimento de ideias, tais como: recompensas, incentivos, reconhecimento oferecido e autonomia para novos métodos de trabalho.

Gomes–Haro, Aragón–Correa e Cordon–Pozo (2011) concluíram que a população de um país valoriza as mentes criativas e inovadoras dos funcionários das empresas. Barlach e Malvezzi (2012), que para o Empreendedorismo é importante ter ideias criativas e explorá-las diante das situações. Alvarez, Young e Wooley (2015) verificaram que a identificação e as oportunidades na organização é um processo advindo da ideia, do seu produto, do mercado e da indústria.

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) esclareceram que os empreendedores e as empresas constroem e destroem suas alianças, alteraram as configurações das redes de negócios e transformam as estruturas de mercado. Fornecedores são constantemente trocados, novos produtos são desenvolvidos, necessitando da criação de novas redes direcionadas para outros segmentos de mercado.

Peleias *et al.* (2007) concluíram o quanto é importante ter produtos e serviços diferenciados, identificados com as necessidades dos seus clientes. Porém, Azevedo *et al.* (2014) explicaram que não é o que ocorre na prática com as ESCs, as quais procuram atender às obrigações legais dos seus clientes.

4.3.4 Características Empreendedoras do Processo

A seguir, no Quadro 17, estão descritos os indicadores (variáveis) e as Características Empreendedoras do Processo, geradas pela MEE:

Quadro 17 – Características Empreendedoras do Processo

	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS
INDICADOR	PROCESSO
ICP 44	Tenho bem definido qual é o modelo de negócio e as estratégias da minha empresa.
ICP45	Busco frequentemente identificar novas oportunidades.
ICP 46	Quando tenho uma ideia para uma atividade na empresa, desenvolvo e executo imediatamente.
ICP 47	Estou sempre antecipando as estratégias que os concorrentes adotam.
ICP 48	Os indicadores e suas respectivas metas e resultados pretendidos são estabelecidos e comunicados aos colaboradores.
ICP 49	Faço sistematicamente levantamento de pontos fortes e fracos da minha empresa.
ICP 50	Eu tenho controle sobre todas as fases dos projetos e atividades por meio de indicadores, Índices e são demonstrados em relatórios gerenciais.
ICP 51	Planejo um trabalho grande dividindo-o em várias partes menores.

Fonte: Elaborado pelo autor via *software SmartPlis* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Chesbrough e Rosembloom (2002) apresentaram uma definição operacional de modelo de negócio, cujas características são: articular uma proposição de valor; identificar um segmento de mercado; definir a estrutura da cadeia de valor; estimar uma estrutura de custos; descrever a posição da empresa na sua rede de valor e formular uma estratégia competitiva.

Caralli (2004) explicou que esses fatores fornecem um ponto de referência comum para toda a empresa, a fim de definir metas e de como dirigir as atividades e

tarefas operacionais para garantir um alto desempenho e cumprir a sua missão, de acordo com a sua estratégia e o seu ambiente organizacional.

Wall e Wall (1996) verificaram que, para a empresa atingir o sucesso deve planejar uma estratégia com base no ambiente, com objetivos e metas, adequando-a no decorrer da sua implantação, suas variáveis e resultados e identificando possíveis necessidades do mercado. Leite Filho e Colares (2014) entenderam que o crescimento das empresas brasileiras está relacionado com renovação das suas estratégias.

Martins (2001) entendeu que as ESCs, focos deste trabalho, devem estabelecer um planejamento estratégico, analisando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e fraquezas do ambiente, de maneira a estabelecer os objetivos e as estratégias que possibilitem o aumento da competitividade organizacional.

Tavares, Ferreira e Lima (2009) descreveram como características relevantes para a gestão empreendedora e inovadora das MPEs: o planejamento -informações e tecnologia a respeito da quantidade e aspectos dos clientes, concorrentes e fornecedores. Bulgacov, Santos e May (2014), concluíram que o conteúdo estratégico, são os resultados obtidos pela empresa, relativos aos produtos, mercados e metas atingidas.

Phoosawad, Fongsuwan e Trimetsoonuntorn (2014) entenderam que o sucesso da empresa está na capacidade de atender ao que o cliente quer ou necessita; custos; vantagem competitiva sobre os concorrentes; estratégia de diferenciação do produto; investimento em pesquisa e desenvolvimento e às políticas governamentais.

McClelland (1961) concluiu que devem ser estabelecidas metas e objetivos de curto e longo prazo, claras, específicas e mensuráveis; planejamento, dividir tarefas com prazos definidos; revisar os planos com base nos resultados obtidos e nas mudanças circunstanciais; assumir responsabilidade pelo desempenho e comunicar os colaboradores.

Menezes e Dos Santos (1997) ressaltaram a importância para as empresas que buscam crescimento, identificar e relacionar as variáveis internas (fatores competitivos e condicionantes) e externas (atratividade do mercado), detalhando os pontos fortes

e fracos, as ameaças e as oportunidades. Bulgacov, Santos e May (2014, p.917) estabeleceram os seguintes indicadores de desempenho:

Conhecer os mercados em que a empresa pretende atuar; produtos e serviços que a empresa poderá oferecer; estrutura organizacional; relacionamento com os *stakeholders*; resultado pretendido; o diferencial competitivo desejado; análise das áreas funcionais e das estratégias corporativas e de negócios; e as competências que os empreendedores precisam desenvolver.

Com base no resultado do modelo ajustado descrito na Figura 16, a descrição dos indicadores e a revisão da literatura com os autores citados no Quadro 10, pode-se atingir outro objetivo específico da pesquisa que é identificar os Fatores Determinantes de Sucesso das ESC's, reveladas pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), segundo o SmartPLS, conforme mostra o Quadro 17. Na sequência, são abordados os fatores determinantes de sucesso das ESCs.

4.3.5 Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs

Porter (1989) concluiu que para ter uma estratégia competitiva e atingir o sucesso, é necessário uma posição lucrativa e sustentável diante de seus competidores. Grapeggia *et al.* (2008) analisaram as causas do sucesso, entrevistando empresários e identificaram a concorrência como um dos fatores, tanto para as empresas em atividades quanto para as empresas já extintas.

Grapeggia *et al.* (2008) concluíram como causas do sucesso das empresas, o conhecimento do produto e do mercado. Bulgacov, Santos e May (2014) estabeleceram como indicadores de desempenho: conhecer os mercados em que a empresa pretende atuar e os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A seguir, no Quadro 18, estão descritos os indicadores (variáveis) e os Fatores Determinantes de Sucesso das ESCs, gerados pela MEE:

Quadro 18 – Fatores Determinantes do Sucesso das ESCs

INDICADOR	ESTRUTURA PARTICULAR DO NEGÓCIO
IFSEN 53	O uso de tecnologia atualizada é importante para o sucesso do negócio.
IFSEN 54	O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado é fundamental para o sucesso do negócio.
IFSEN 55	Conhecer o mercado, os produtos e serviços auxiliam no sucesso do empreendimento.
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POSICIONAMENTO DO NEGÓCIO	
IFSEC 56	Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes é importante para o sucesso da empresa.
IFSEC 57	Possuir um modelo de negócio claro e diferenciado do concorrente é fundamental para o sucesso da empresa.
IFSEC 58	Uma estratégia competitiva e um planejamento flexível são importantes para o sucesso da empresa.
IFSEC 59	Ter uma rede de parcerias é importante para o sucesso do negócio.
FATORES AMBIENTAIS	
IFSA 62	Ter uma boa localização influencia o sucesso da empresa.
IFSA 63	A concorrência determina o sucesso da empresa.
IFSA 64	Uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa são fundamentais para o sucesso do negócio.
IFSA 65	A empresa tem alcançado uma posição competitiva frente à concorrência.
FATORES TEMPORAIS	
IFST 66	Um ambiente interno integrado e motivado é essencial para o sucesso do negócio.
IFST 67	O uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais são fundamentais para o sucesso do negócio.
IFST 68	A empresa possui a fidelidade da maioria de seus clientes.
IFST 69	A habilidade e a rapidez em adaptar às mudanças do ambiente são importantes para o sucesso do negócio.
POSIÇÃO GERENCIAL	
IFSPG 70	Uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa.
IFSPG 71	Os sócios e os colaboradores sempre buscam a solução dos problemas.
IFSPG 72	A estrutura interna da empresa adapta-se às mudanças do ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor, via *software SmartPls* versão 3.2.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Pereira e Santos (1995) identificaram como sendo uma das características do sucesso empresarial, ter uma tecnologia atualizada. Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) verificaram que a criação de uma nova organização ocorre da seguinte forma: o estudo do mercado, concorrentes e clientes por meio de pesquisas, contatos e rotinas existentes no ambiente em que atuam.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) relataram a respeito da importância do modelo de negócio, quanto à definir qual será o valor dos recursos para o mercado, a cadeia de valor e a rede de relações, suas fontes de recursos, valor adquirido e a sustentação da sua estratégia competitiva. Dutra e Previdelli (2005) enfatizaram que, tanto a falta de um plano de negócios pode estar associado à falência da

empresa, quanto, também o seu planejamento pode ser determinante para o sucesso do empreendimento.

Wall e Wall (1996) propuseram um modelo de desenvolvimento estratégico, o qual pode levar ao sucesso da empresa, composto por: planejamento estratégico, com base na análise do ambiente e dos objetivos e metas a serem atingidas; adequação ou alinhamento das estratégias; evolução das estratégias e identificação de tendências e necessidades do mercado.

Barrios (2010) esclareceu que o modelo de negócio, pode coincidir com a estratégia, ou seja, nem sempre todas as empresas têm um modelo de negócio; mas toda empresa tem uma estratégia, o que significa que o modelo de negócio é o resultado direto da estratégia, mas não é exatamente a estratégia. Vicenzi (2011) esclareceu que o processo estratégico diz respeito à mudança, fluxo ou movimento, aplicado e desenvolvido para a tomada de decisões, relacionado à execução estratégica e ações, ou como o negócio será implementado.

Oliveira Junior e Vasconcelos (2013) concluíram que a implementação da estratégia empreendedora é um processo contínuo de cima para baixo e de baixo para cima, em que o custo / benefício apresenta um papel fundamental na sua formulação.

Vicenzi (2011) concluiu que o conteúdo estratégico está relacionado com a criação de produtos, serviços e mercados. Bulgacov (2012) discutiu a estratégia em dois conceitos: o conteúdo; preocupado com o desempenho da empresa e o seu posicionamento em relação ao produto, mercado e o conteúdo estratégico; que visa à elaboração, validação e implementação da estratégia, ligado com a própria estrutura, a tomada de decisão e a eficiência administrativa. Ferreira, Gimenez e Augusto (2014), por sua vez, verificaram que, no momento da criação de uma nova organização, normalmente o plano de negócios é definido, mas não sofre uma revisão ou atualização.

McClelland (1961) explicou que o Poder ocorre quando o empreendedor procura utilizar seus mecanismos de persuasão junto ao mercado por meio da sua rede de relacionamento diante das adversidades. Malecki (1994) sugeriu a criação das redes de relacionamento, como política governamental, para implementação e desenvolvimento do Empreendedorismo, por meio da concentração de empresas em

centros científicos e de incubadoras, aumentando as trocas de informação e conhecimento a respeito de fornecedores, clientes, produtos e tecnologia.

Pereira e Santos (1995) identificaram como sendo um dos fatores do sucesso empresarial, uma localização adequada. Conforme Greatti e Senhorini (2000) explicaram, que existem alguns fatores que inibem o comportamento do empreendedor e dificultam a abertura e o desempenho das empresas, tais como: dificuldades de localização, ou seja, a definição de um local apropriado para a sua instalação, dotados de infraestrutura a preços acessíveis.

Greatti e Senhorini (2000) explicaram que alguns dos fatores que inibem o comportamento do empreendedor e dificultam a criação e o desempenho das empresas, referem-se à dificuldade de concorrência; ou seja, as informações coletadas sobre essas organizações irão possibilitar a definição dos produtos que serão fabricados e a preparação das estratégias mercadológicas competitivas.

Greatti e Senhorini (2000) concluíram que as políticas econômicas, dificultam a captação de recursos, devido às elevadas taxas de juros praticadas no mercado financeiro e a escassez de linhas de créditos para financiamento, forçando os empreendedores a se arriscarem com o alto custo do negócio e, muitas vezes, desistindo do seu empreendimento.

Lim *et al.* (2010) explicaram que a razão de um modelo de negócio poder atingir o sucesso, em muitos casos, decorrente das políticas públicas existentes, e que o Governo tem um papel importante no desenvolvimento de um ambiente institucional empreendedor. Chakrabarty e Bass (2013) sugeriram que os países incentivem as políticas públicas de microcrédito para os setores de baixa renda quando a inadimplência for baixa, principalmente quando investem no conhecimento e no Empreendedorismo.

Lélis e Brito (2006) explicaram que a administração estratégica deve ajudar a criar um “ambiente interno” forte e flexível, para que a empresa permaneça em destaque em seu mercado. Srivastava e Agrawal (2010) relataram que as empresas devem ter um ambiente interno integrado e motivado, oferecendo recompensas e liberdade ao funcionário, criando uma estrutura de apoio, colaborativo, incentivando as iniciativas voltadas para o Empreendedorismo corporativo.

Pereira e Santos (1995) identificaram como uma das características do sucesso da empresa, conseguir a fidelidade dos clientes. Peleias *et al.* (2007) explicaram que o contador possui uma visão mais competitiva do negócio, visando a oferecer produtos e serviços diferenciados, identificados com as necessidades dos clientes. Smith (2011) esclareceu que o atendimento e a fidelidade ao cliente são parte importante do sucesso das empresas de serviços.

Carvalho *et al.* (2008), em suas pesquisas com relação à qualidade dos serviços oferecidos pelos profissionais da área contábil, identificaram três fatores críticos de sucesso: imagem e credibilidade do escritório; rapidez e pontualidade na conclusão dos serviços; desempenho e percepção dos funcionários.

Sluytset *al.*(2011) concluíram que a participação e o compromisso da Alta Administração das empresas com suas estratégias e os seus funcionários são relevantes para o sucesso de seu negócio. Vipiana (2001) identificou que o sucesso empresarial está relacionado, também em “como” os sócios e dirigentes das empresas buscam constantemente a solução dos problemas, procurando fazer corretamente as coisas e com competência.

De Geus (1998, p. 131) entendeu que, o sucesso de um empreendimento deve-se à competência da empresa aprender a se adaptar de acordo com o ambiente, desenvolvendo habilidades e atitudes, mudando e transformando quando necessário.

Entre as características empreendedoras sugeridas por McClelland (1961) está a definição de metas e os objetivos desafiadores, o comprometimento, ou seja, assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingir as metas e objetivos, colaborar com os empregados ou assumir seus postos, se necessário, para concluir um trabalho.

Castro (2012) explicou que as características empreendedoras do indivíduo de persistência, comprometimento, qualidade e informações são as mais desenvolvidas em gestores de grandes empresas. As PMEs utilizam indicadores de desempenho, relativos ao planejamento e a inovação e dentro dessas organizações a existência de tais características empreendedoras faz parte dos fatores determinantes do sucesso e do desenvolvimento e crescimento delas (LIN,1998; GRAY, 1999; GREATTI, 2005; PEDROSO, 2009).

Pereira (2009) entendeu que, as PMES podem aumentar o sucesso e a vida nos negócios, quando inovam em seus processos e produtos e obtêm uma vantagem competitiva quanto aos seus concorrentes. Barlach e Malvezzi (2012) explicaram que o Empreendedorismo, dentro ou fora das organizações, tem como propósito trazer ideias criativas para explorar as competências dos seus negócios.

Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2002) concluíram que a existência de uma cultura na empresa, aberta e criativa, pode fazer com que as pessoas que possuam um estilo empreendedor encontrem um ambiente ideal para suas ideias e que possam contribuir para a organização.

Ireland, Covin e Kuratko (2009) concluíram que as estratégias empreendedoras são realizadas quando os indivíduos identificam as oportunidades e exploram todo o ambiente, por meio do comportamento dos seus membros, sua estrutura e sistemas administrativos.

Bulgacov, Santos e May (2014) explicaram que o conteúdo estratégico é um dos aspectos essenciais relacionados à estratégia, a qual consiste em ver quais são os resultados obtidos pela organização quanto aos produtos oferecidos, mercados de atuação e objetivos alcançados e estabelece indicadores de desempenho para isso.

Wilson (2002) esclareceu que os empreendedores encontraram nichos de mercado de acordo com as suas características, identificando oportunidades de vendas e parcerias, oferecendo um serviço diferenciado aos seus clientes e à sociedade.

Casadeus e Ricart (2009) defenderam a importância de um modelo de negócio, quando da criação da empresa, para o seu desenvolvimento e sucesso; sendo necessário observar e relacionar a maior quantidade de alternativas possíveis, por meio de políticas, patrimônio e o Governo, inclusive a sua cadeia de valor, ajudando na identificação das opções estratégicas mais relevantes.

Para Martins (2001), as ESCs devem estabelecer um planejamento estratégico, identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente, definindo os objetivos e as estratégias que possibilitem o aumento da competitividade organizacional. Hankasson (2004) concluiu que é importante para as empresas, ter uma coordenação, durante as fases da produção, cobrando informações sobre a

técnica, critérios econômicos e aplicação de recursos, como forma de controlar e obter uma vantagem competitiva.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões desta tese, sua contribuição para o meio acadêmico e a sociedade, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Com base no referencial teórico, a metodologia utilizada, a aplicação do questionário desenvolvido, as respostas obtidas, pode-se por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), descrever os resultados da pesquisa e os modelos propostos das Características Empreendedoras e os Fatores de Sucesso das ESC`s. Neste capítulo, será verificado se os objetivos foram atingidos e a questão de pesquisa respondida, assim como se as hipóteses foram ou não confirmadas.

A revisão da literatura identificou quatro constructos sobre Características Empreendedoras (Indivíduo, Ambiente, Organização e Processo) e cinco constructos sobre Fatores de Sucesso (Estrutura Particular do Negócio, Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio, Ambientais, Temporais e Posição Gerencial); em que foi desenvolvido um modelo de interações dessas variáveis, submetido a uma pesquisa empírica.

No intuito de responder à questão de pesquisa e atingir aos objetivos propostos na Introdução deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa (*survey*) que obteve 116 respondentes das ESCs do Estado de São Paulo. Os resultados foram tratados estatisticamente pelo método da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) por meio do *software* PLS-PM.

A natureza exploratória deste estudo; a falta de pesquisas sobre o assunto nesse tipo de organização (ESC) e a ausência de uma distribuição normal de dados, justificou a preferência pelo uso da MEE e pelo PLS (*partial least square*) para a análise de dados. A aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com a utilização do PLS pode contribuir, não somente para as ESCs; mas, também para a sociedade, como forma de simplificar as análises.

De acordo com os resultados obtidos pelas ESCs, 89,% (103 empresas) possuem mais de quatro anos de fundação; 86,2% (100 empresas) possuem como atividade principal, o ramo de Contabilidade; 25,9% (30 empresas) têm um faturamento acima de R\$ 1.600 mil (Um milhão e seiscentos mil Reais) e 84,5% (98 empresas) possuem no máximo três sócios; 73,2% (85 respondentes) têm acima de 40 anos de idade; 53% (62 respondentes) possuem Pós Graduação e 68,9% (80 respondentes) foram Diretores ou Gerentes de outras empresas.

Após os ajustes, de acordo com as medidas propostas, obtiveram-se os resultados, contendo os seguintes indicadores relativos às características empreendedoras:

- a) Indivíduo: liderança (87,9%), Administrar com eficiência os recursos (88,8%), Possuir uma rede de negócios (91,4%), Ética Profissional (90,5%) e Motivação e Eficiência (94,0%);
- b) Ambiente: Ambiente de criação, inovação e reconhecimento (90,5%), Infraestrutura interna e externa de recursos humanos, materiais e financeiros (86,2%), Liberdade de comunicação (85,3%) e Contato com órgãos representativos e respeito às políticas públicas (70,7%);
- c) Organização: Incentivos às inovações (72,4%), Planejamento e controles definidos (92,2%), Controle de recursos materiais, humanos e financeiros (91,4%), Programa que promove idéias criativas (67,2%), Desenvolvimento de estratégias competitivas (84,5%), Diversificação de produtos e serviços (85,3%) e Criação de oportunidades e reconhecimento (95,7%); e
- d) Processo: Modelo de Negócio e Estratégia claramente definidos (90,5%), Identificação de oportunidades (92,2%), Desenvolvimento e execução de idéias (83,6%), Antecipação de estratégias dos concorrentes (65,5%), Divulgação de indicadores, metas e resultados (75,9%), Levantamento de pontos fortes e fracos da empresa (69,8%) e Planejamento e controles definidos (79,3%).

Os indicadores relativos aos Fatores Determinantes do Sucesso, segundo os respondentes foram:

- a) Estrutura Particular do Negócio: Tecnologia atualizada (96,6%), Conhecimento prévio sobre o produto e o mercado (94,8%), Conhecimento sobre o produto e o serviço (96,6%), Adequação dos produtos/serviços ao mercado e ao cliente (94,8%);
- b) Estratégia Competitiva e Posicionamento do Negócio: Possuir um Modelo de Negócio diferenciado do concorrente (86,2%), Possuir uma Estratégia

- Competitiva e um Planejamento (90,5%), Possuir uma Rede de Parcerias (88,8%);
- c) Fatores Ambientais: Ter uma boa localização (78,4%), Ter concorrentes no mercado (59,5%), Uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa (81,9%), Ter uma posição competitiva frente à concorrência (83,6%);
- d) Fatores Temporais: Um ambiente interno integrado e motivado (97,4%), Uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais (96,6%), Fidelidade dos clientes (94,0%), Habilidade e rapidez em adaptar-se às mudanças do ambiente (97,4%); e
- e) Posição Gerencial: Administração participativa junto aos colaboradores (93,1%), Sócios e Colaboradores buscando soluções (93,1%) e Estrutura interna adaptada às mudanças do ambiente (92,2%).

Com base na revisão da literatura desenvolvida no Capítulo 2 e no resultado do modelo ajustado descrito na Figura 16 e a descrição dos indicadores (Capítulo 4), pode-se identificar as Características Empreendedoras que influenciam os Fatores de Sucesso das ESC's, reveladas pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE), de acordo com o *software* SmartPLS.

Verificou-se que todas as hipóteses testadas foram aceitas, ou seja, existem algumas Características Empreendedoras do Indivíduo, Ambiente, Organização e do Processo que podem influenciar os Fatores Determinantes de Sucesso das ESCs, de acordo com a opinião dos gestores dessas empresas. Dessa forma, é importante analisá-las individualmente e em conjunto, incentivando e fortalecendo a prática delas como forma de sucesso das ESCs.

As limitações encontradas na literatura das Características Empreendedoras e Fatores Determinantes de Sucesso referem-se, basicamente, ao tipo de organização, principalmente àquelas voltadas para serviços e comércio; as quais quase não existem estudos, estando focadas, basicamente, em indústrias de grande porte. Tais pesquisas comparativas com outras empresas enriqueceriam o tema sobre o Empreendedorismo.

Salienta-se, a dificuldade encontrada no apoio da pesquisa, descrita anteriormente, por um órgão como o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis - SESCON; mas, que foi, felizmente, resolvida pelo CRC, que acreditou na importância desse estudo, não somente para o meio acadêmico quanto para a sociedade

Cabe destacar como sugestão para os trabalhos futuros, que os pesquisadores apliquem e aprimorem o instrumento de coleta de dados desta pesquisa, agregando a uma pesquisa exploratória, com aplicação de questionário com perguntas abertas dirigidas aos fundadores e gestores das ESCs, no tocante aos desafios e experiências vividas por eles. Outra sugestão é realizar a pesquisa em outros Estados ou no Brasil inteiro, por meio de auxílio do Conselho Federal de Contabilidade – CFC.

Esse trabalho procurou atingir, além do que os objetivos propostos descritos anteriormente, principalmente uma reflexão e discussão sobre a escassa literatura existente sobre Características Empreendedoras e Fatores de Sucesso no setor de serviços, especificamente nas organizações contábeis.

Nesta pesquisa, houve a necessidade de buscar a teoria descrita desde Cantillon em 1755 até os dias atuais, que estão descritas, principalmente em torno das empresas industriais e adaptá-las para o setor de serviços, com raras exceções de autores citados anteriormente. Portanto, acredita-se que exista um campo extenso para ser pesquisado sobre o tema no meio científico, em cooperação com a sociedade, principalmente em relação às empresas, órgãos representativos de classe, profissionais da área e pesquisadores.

Os resultados obtidos contribuem para o processo de ampliação do conhecimento, a respeito do perfil empreendedor de atuação dos proprietários e gestores das ESCs junto aos órgãos de classe, acadêmicos e ao Governo; principalmente no tocante à falta de pesquisas sobre Empreendedorismo no setor de serviços contábeis e, também dos Fatores determinantes do Sucesso desse segmento. É importante salientar que tais características analisadas nessa pesquisa podem ser aplicadas em qualquer ramo de atividade e diferentes tipos de empresa.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, N.A.; DA COSTA, J. Q.; DA SILVA, C.C.; CARVALHO, A.C.; DE SOUZA, A.L. A tecnologia da informação das empresas prestadoras de serviços contábeis: um estudo realizado na cidade de Pesqueira/PE. **Anais...** In: Congresso Internacional de Custos, Lyon: IIC, 2007.
- ALMEIDA, F. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leitura, 2001.
- ALVARES, S. A.; YOUNG, S. L.; WOOLLEY, J. L. A co-creation story of the king crab industry. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n.2, p. 95 – 112, 2015.
- ALVES, F. L.; MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. Uma Análise dos Escritórios de Contabilidade sobre a Necessidade de Aplicação das IFRS para Pequenas e Médias Empresas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 3, 2013.
- AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**, v. 15, n.2, p. 28 – 40, 2014.
- AMARA, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. A arte de fazer questionários. **Relatório de Pesquisa**. Porto, Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, Portugal, 2005.
- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, 1995.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.12, n. 6, p. 449 – 461, 1991.
- ANTHONY, S. D. A Nova garagem de empresas: veja onde estão surgindo as ideias mais inovadoras e transformadoras hoje em dia. **Harvard Business Review**, Setembro de 2012.
- ANTONELLI, C. Localized technological change, new information technology and the knowledge and the knowledge-based economy: the European evidence. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 8, p. 177-198, 1998.
- ARMESH, H.; WEI, C. C.; GHALANDARZEHIE, K.; SARGOLZAIE, A.; KAHRAZEH, Y. Impact of Organization and Environment Components on Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Mediating Role of Corporate Entrepreneurship Exploring on Literature Review. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v.4, n.3, 2014.
- AZEVEDO, R. R.; SILVA, R. S.; SOUZA, R. V.; MINCIOTTI, S. A. A Utilização de Marketing pelas Empresas de Serviços Contábeis: Um Estudo Exploratório a partir dos Compostos de Marketing analisados em um bairro da Zona Leste de São Paulo. **RBC: Revista Brasileira de Contabilidade**, v. XLII, n.2, 2014.

AZIS, R. A.; MAHMOOD, R.; TAJUDINI, A.; ABDULLAH, M. H. The Relationship between Entrepreneurial Orientation on Business Performance of SMEs in Malaysia. **International Journal of Management Excellence**, v. 2, n.3, 2014.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n.1, p. 25-38, 2014.

BARLACH, L.; MALVEZZI, S.. Empreendedorismo interno e criação de empresas: transição ou mudança? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, 2012.

BARRIOS, M. **Modelos de negocio**. Universidad Americana, 2010.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R.. O Empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Revista de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. A Multidimensional Model of Venture Growth. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.2, p. 292-303, 2001.

BEDÊ, M. A. O Sonho de ser Empreendedor no Brasil. **Anais...** In: VIII EGEPE– Encontros de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desempenho Empreendedor nas Indústrias Criativas: Propondo um Modelo Teórico. **Temas em Psicologia**, v. 21, n.1, 2013.

BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNSTORFF, V. H.; DA CUNHA, J. C. O que as organizações buscam com a terceirização em tecnologia da informação. **Anais...** In: Enanpad, Foz do Iguaçu, Paraná, 1999.

BHAT, W.; KHAN, R. Entrepreneurship and Institutional Environment: Perspectives from the Review of Literature. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n.1, 2014.

BHIDE, A. Como os empreendedores moldam estruturas que funcionam. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BICAS, H. E. A. Ineditismo, Originalidade, Importância, Publicidade, Interesse e Impacto de Artigos Científicos. **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**, v. 7, n. 4, 2008.

BIDO, D. S.; Da SILVA, D.; De SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Indicadores Formativos na Modelagem em Equações Estruturais com Estimaco via PLS-PM: Como Lidar com a Multicolinearidade entre eles? **Anais...** In: II EnPQ, 2009.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.. Estudo sobre a Essência do Empreendedorismo. **Anais...** In: XXX ANPAD, Salvador, 2006.

BORGERTH, V. M. C. **SOX**: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informao transparente. So Paulo: Thomson, 2007.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gesto da estratégia em redes de pequenas e mdias empresas. **Revista Brasileira de Gesto de Negócios**, v. 14, n.45, 2012.

BOUZADA, M. A. C.; COSTA, I. S. A. Estratégia de Empreendedorismo Corporativo em Pequenas e Mdias Empresas Brasileiras: o caso de uma empresa de Tecnologia da Informao. **Revista ADM. MADE**, v. 17, n.1, 2013.

BRASIL, H. G.. A empresa e a estratégia da terceirizao. **Revista de Administrao de Empresas**, v. 33, n.2, p. 6-11, 1993.

BRASIL, S. A; BRASIL, C. F.; NOGUEIRA, C. R. Empreendedorismo Jovem: Fatores que contribuem para a Atividade Empreendedora. **Caderno de Administrao**, v.21, n.2, 2013.

BRINGHENTI, C.; LAPOLLI, E. M.; FRIEDLAENDER, G. M. S. Preparando-se para Empreender. **Anais...**In: IV Encontro Nacional de Empreendedorismo, Enempre. Florianpolis, 2002.

BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; OBOLOJ, K. Entrepreneurship in emerging economies: where are we today and where should the research go in the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n.32, p. 1– 14, 2008.

BRUNEAU, J.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo nos países da América Latina baseado nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Panorama Socioeconmico**,v. 24, n.33, p. 18- 25, 2006.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p.165-180, 2000.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN,, J. L.; COSER, C.; BARANIVK, J. **Administrao Estratégica**, So Paulo: Atlas, 2007.

_____.; SANTOS, P. J. P.; MAY, M. R. A configurao da organizao e sua relao com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cadernos EBAPE**, v. 10, n.4, 2012.

_____ Estudo Comparativo e de caso de Organizaes de Estratégias. **Revista Organizaes e Sociedade**, v. 5, n. 11, 2014.

BUSCO, C.; FRIGO, M. L.; GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M. P. Control vs. Creativity. **Strategic Finance Journal**, v. 5, n.2, 2012.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (Orgs) **The portable MBA in entrepreneurship**. New York: John Wiley & Sons, 2004.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. London: Routledge, 2013.

CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em educação física. **Motricidade**, v.5, n.4, p.59-80, 2009.

CANCELLIER, E. L. P. L.; SALUM, A. R. C. Monitoramento do Ambiente e Desempenho em Pequenas Empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, p. 55-57, 2011.

CANECA, R. L.; MIRANDA, L. C.; RODRIGUES, R. N.; LIBONATI, J. J.; FREIRE, D. R. A Influência da Oferta de Contabilidade Gerencial na Percepção da Qualidade dos Serviços Contábeis Prestados aos Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresa. **Pensar Contábil**, v.11, n. 43, 2009.

CANTILLON, R. **Essaisur la nature du commerce em general**. Institut Coppet, Paris, 1755.

CARALLI, R. A. The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. **Technical Report, Carnegie Mellon Software Engineering Institute**, Pittsburg, 2004.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 354 – 359, 1984.

CARLAND, J.; CARLAND, J. W. A new venture creation model. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 3, p. 29 – 49, 2000.

_____. Intrapreneurship: a requisite for success. **The entrepreneur executive**, v. 12, n. 83 – 94, 2007.

CARRIER, C. Intrapreneurship in large Firms and SMEs: A Comparative study. **International Small Business Journal**, p. 54 – 74, 1994.

CARTER, N. M.; GARTNER, W. B.; SHAVER, K. G.; GATEWOOD, E. J. The career reasons of nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, n.18, p. 13–39, 2003.

CARVALHO, J. R. M.; ALMEIDA, K. K. N.; SILVA, J. A. A.; NÓBREGA, D. M. Requisitos de Qualidade em Serviços Contábeis no setor de Comércio. **Revista UnB Contábil**, v. 11, n. 1-2, 2008.

CASADESUS-Masanell, R. Dinámica Competitiva y modelos de negocio. **Universia Business Review**, p. 8-17, 2004.

_____, R.; RICART, J. Strategy vs Business models vs tactics. **IESE Business School Review**, v. 3, n. 1, 2009.

CASTRO, A. A. Um modelo de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo. **Percorso Acadêmico**, v. 1, n. 2, 2012.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Profissionais e Escritórios ativos nos Conselhos Regionais.** Disponível em: http://portalcfc.org.br/coordenadorias/registo/cadastro/quantos_somos/- Acesso em 27/04/2015.

CHAKRABARTY, S.; BASS, A. E. Encouraging entrepreneurship: Microfinance, Knowledge support, and the costs of operating in Institutional voids. **Thunderbird International Business Review**, v. 55, n. 5, 2013.

CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n.3, p. 233-236, 1992.

CHATTERJEE, N.; DAS, D. N. Key Psychological Factors as Predictors of Entrepreneurial Success: A Conceptual Framework. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 21, n.1, 2015.

CHESBROUGH, P.; ROSENBLOOM, R. The role of Business Model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation 's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, 2002.

CHILES, T. H.; BLUEDORN, A. C.; GUPTA, V. K. Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: a radical Austrian approach to entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 28, n.4, p. 467–493, 2007.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern Methods for Business Research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, p.295-336, 1998.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLLINS, O.; MOORE, D. The Organization Makers: A Behavioral Study at Independent Entrepreneurs. **CLU Journal**, v.14, n.3, 1970.

COOPER, A. C. Challenges in Predicting New Performance. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 241-253, 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, C. A. **Comitê de auditoria no contexto da lei Sarbanes-Oxley**: um estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts - ADRS. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). FECAP, 2006.

COSTA, F. J.; SOARES, A. A. C.; BONFIM, D. G. Fatores de Influência no interesse Empreendedor: uma análise junto a estudantes de Contabilidade. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2,n. 3, 2009.

COSTIGLIOLA, F. **Partial Least Square - Path Modeling**: Metodologia, Software e Aplicação. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação). Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2009.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, 1989.

DANIEL, D. R. Management Information Crisis. **Harvard Business Review**, p. 111 - 116, 1961.

DAVILA, A.; FOSTER G.; OYON, D. Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. **European Accounting Review**, v.18, n. 2, 2009.

DAVILA, A.; OYON, D. Introduction to the Special Section on Accounting, Innovation and Entrepreneurship. **European Accounting Review**, v.18, n. 2, 2009.

DE CLERCQ, D.; DANIS, W. M.; DAKHLI, M. The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. **International Business Review**, n.19, p. 85–101, 2010.

De GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENNIS JR, W. J. Entrepreneurship, small business and public policy levers. **Journal of Small Business Management**, v.49, n. 1, p. 92-106, 2011.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurship Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, 2005.

DONADONE, J. C.. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n. 2, p. 1-15, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Empreendedorismo Corporativo: Conceitos e definições. **Revista de Negócios**, v.9, n. 2, p. 81-90, 2004.

DOS ANJOS, L. C. M.; DOS SANTOS, P. C. F.; MIRANDA, L. C.; SILVA, D. J. C.; FREIRE, R. S. Conhecer e empreender: um estudo sobre a utilização de artefatos gerenciais em organizações contábeis. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 17-34, 2011.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper Collins Publishers, 1993.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUOBIENE, J. The Role of Organizational Culture in sustaining Corporate Entrepreneurship. **Economics and Management**, v.5, n.2, 2008.

_____. Corporate Entrepreneurship in Organizational Life-Cycle. **Economics and Management**, v.18, n.3, 2013.

DUTRA, I. S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. **Revista Capital Científico**, v.3, n. 1, 2005.

EMMENDEOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e Perspectivas acerca da Construção do Conhecimento sobre Empreendedorismo Interno. **Revista de Ciência da Administração**, v.13, n. 30, 2011.

FERREIRA, A. J. P.; COSTA NETO, J. V. Estudo sobre a percepção dos empresários das microempresas e empresas de pequeno porte acerca da utilização da informação contábil no processo de tomada de decisão: Uma pesquisa de campo nas empresas do shopping Iguatemi Salvador, Bahia. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v.1, n. 160, 2006.

FERREIRA, F. L. A.; GIMENEZ, F. A. P.; AUGUSTO, P. O. M. Empreendedorismo e o Processo de criação de uma Nova Organização. **Anais...** In: VIII EGEPE – Encontros de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, 2014.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.3, n. 3, p. 45-69, Setembro / Dezembro, 2005.

FERREIRA, J. J. M. A Orientação Estratégica Empreendedora como determinante de Crescimento das Pequenas Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português. **Panorama Socioeconômico**, v.25, n. 34, p. 34 – 47,2007.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILARD, F.; ABREU, M. A. S. S.; SILVEIRA, F. A.; PEREIRA, L. S.; CAPRA, L. P. Desde os Primórdios até hoje em dia será que o Empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia? Evolução das Características Empreendedoras de 1983 a 2010. **DataGramaZero - Revista de Informação**, v.12 n.6, 2011.

_____; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.3, 2014.

FILION, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology. **Journal of Entreprising Culture**, v.6, n.1, 1998.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FLEISCHMAN, G. M.; JOHNSON, E. N.; WALKER, K. B. Measuring Management Accounting Service Quality. **Management Accounting Quartely**, v.13, n. 3, 2012.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n. 2, 2003.

FONTANINI, C. A. C. Causas, entre as empresas de sucesso no Estado do Paraná: Programa de formação de novos empreendedores. **Anais....In: I EGEPE- Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2000.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**, v.35, n. 3, 2000.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p. 696-706, 1985.

_____. Who's is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1989.

GATEWOOD, E. J.; SHAVER, K. G.; GARTNER, W. B. A Longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. **Journal of Business Venturing**, n.10, p. 371 – 391, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; SILVA, S. P. M. O Método Fenomenológico na Pesquisa sobre Empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v.17, n. 41, 2015.

GOMES, S. M. S. **Um sistema de Contabilidade por atividades para a Gestão de empresas de serviços em desenvolvimento de software**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

GOMES-HARO, S.; ARAGON-CORREA, J. A.; CORDON-POZO, E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, v.49, n. 10, p. 1677 – 1693, 2011.

GONÇALVES – FILHO, C.; VEIT, M. R.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. **Revista de Negócios**, v.12, n. 3, 2007.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C.. Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. **Revista de Administração**, v.47, n. 2, 2012.

GRAPPEGGIA, M.; ORTIGARA, A. A.; LEZANA, A. G. R.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v.21, n. 3, p. 444-455, 2011.

GRAY, J. H. A predictive model of small business success. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v.5, n.2, 1999.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista. **Anais...** In: I EGEPE, Paraná, 2000.

_____ Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá – PR. **FACEF PESQUISA**, v.8, n.1, 2005.

GUDERGAN, S. P.; RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. **Journal of Business Research**, v.61, n.12, p. 1238-1249, 2008.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa vs Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.22, n. 2, 2006.

HAIR Jr., J. F. ; ANDERSON, R. E ; TATHAM, R. L. ; BLACK, W. C **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5a.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

_____ ; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

_____.;WOLFINBARGER, M.; ORTINAV, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos da Pesquisa de Marketing**, 3a. ed.São Paulo: McGraw Hill, 2014.

HANKASSON, J. L. Accounting and network coordination. **Accounting, Organizations and Society**, v.29, p. 51-72, 2004.

HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**, 2009. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de São Paulo – FGV, São Paulo.

HAYTON, J. C.; KELLEY, D. J. A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. **Human Resource Management**, v.45, n.3, p. 407–427, 2006.

HENRIQUE, A. M.; TADEUCCI, M. S.; DOS SANTOS, I. C.; RICCI, F. Desafios na Administração de Empresas de Serviços Contábeis: da importância da profissão aos desafios atuais. **Anais.....In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica**, 2009.

HENSELER, J.; RINGLEAND, C. M.; SINKOVICS, R. R.The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing**, v.20, n. 4, 2009.

HESSELS, J.; BRIXY, U.; NAUDÉ, W.; GRIES, T. Skill Variety, Innovation and New Business Formation.**Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**, v.1, n.1, 2014.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2ª. Ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

HIPP, C.; THETER, B. S.; MILES, L.The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. **International Journal of Innovation Management**, v.4, n. 4, p. 471-453, 2000.

HVIDE, H. K.; PANOS, G. A. Risk Tolerance and entrepreneurship. **Journal of Finance Economics**, v.111, n. 1, 2014.

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais** – Indicadores de Volume e Valores Correntes – 1o. Trimestre de 2013. Disponível em :<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000013194505112013451229740758.pdf>>. Acesso em 16/10/2013.

_____. **Estatísticas de Empreendedorismo**. 2011. Rio de Janeiro, 2013.

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2009.

JASKIEWICZ, P.; COMBS, J. G.; RAU, S. B. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.30, n.1, p. 29 – 49, 2015.

JONES, G.; WADHWANI, R. D. **Schumpeter Plea**: Rediscovering History and Relevance in the study of Entrepreneurship.2007. Disponível em: <www. Citeseers, ist.psu.edu>.Acesso em 17/05/2015.

KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations.**The Academy of Management Review**, v.13, n. 3, 1988.

KIRZNER, I. M. **Competição e atividade empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

KLAPPER, L. F.; PARKER, S. C. Gender and the Business Environment for New Firm Creation.**The World Bank Research Observer**, v.26, n. 2, 2011.

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. O Estudo da Cultura Empreendedora: as características empreendedoras e valores dos empresários e colaboradores da Incubadora Tecnológica de Santa Maria. **Qualit@Revista Eletrônica**, v.14, n. 2, 2013.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Liberty Fund, Boston, 1921.Disponível em: <http://mises.org/books/risk_uncertainty_profit_knight.pdf>.Acesso em 17/05/2015.

KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, 1990.

KON, A. Sobre as atividades de Serviços: revendo conceito e tipologias. **Revista de Economia Política**, v.19, n.2, p. 64 - 83, 1999.

KOSTOVA, T. Country institutional profiles: concept and measurement. **Academy of Management Proceedings**, n.97, p.180–184, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3a. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTTER, J. P. **The new rules**: How to succeed in today`s post corporate world. New York, Free Press, 1995.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. Entrepreneurship: a Contemporary Approach. **The Dryden Press series in management**, 3a Ed. Fort Worth, TX – USA, 1995.

LEE, C. W. Strategic alliances influence on small and medium firm performance. **Journal of Business Research**, n.60, p. 731–741, 2007.

LEE, L.; YANG, C. Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship-A Study of the Catering Business. **Service Science and Management Research**, v.2, n.3,2013.

LEITE FILHO, G. A.; COLARES, A. F. V. Relação entre competências empreendedoras e a taxa de crescimento de vendas de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Anais...** In: VIII EGEPE, Goiânia, 2014.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N.; SIEGEL, D .S. A Theoretical Analysis of the Role of Social Networks in Entrepreneurship.**The University of North Carolina Working Papers**, v.22, n. 13, 2013.

LIM, D. S. K.; MORSE, E. A.; MITCHELL, R. K.; SEAWRIGHTK, K. Institutional Environment and Entrepreneurial Cognitions: A Comparative Business Systems Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.2, p. 491 – 516, 2010.

LIMA, E. O. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como base para a Formulação de Políticas Públicas. **Anais...** In: II EGEPE, p. 421-436, Londrina/PR, 2001.

LIN, C. Y. Y. Success factor of small-and medium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. **Journal of small business management**, v.4, n. 36, p. 43-56, 1998.

LOCK, E. A.; KIRKPATRICK, S. A. Promoting creativity in organizations.FORD, C.M.; GIOIA, D.A. (Eds.). **Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices**. London: Sage, 1995.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**.São Paulo: Saraiva, 2001.

LOWDER, T. B. **Choosing a methodology for entrepreneurial research: a case for qualitative research in the study of entrepreneurial success factors**.2009. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1413015>>.Acesso em 08/09/15.

LUCKY, E.; OLUSEGUN, A. I. Is small and medium enterprises (SMEs) an entrepreneurship? **Journal of Arts, Science & Commerce**, v.3, n. 3, p.37-42, 2012.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, v.121, n.1, 1996.

LYRA, R. L. W. C. **Uma contribuição à mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em

Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2003.

MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Réplica – Empreendedores: Reflexões sobre Concepções Históricas e Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18, n.6, 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA. Competitividade Organizacional: uma tentativa de Reconstrução Analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 33-49, 2010.

MAIER, A.; BRAD, S.; NICOARÃ, D.; MAIER, D. Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.1, n. 109, 2014.

MALECKI, E. J. Entrepreneurship in Regional and Local Development International. **Regional Science Review**, v.16, n. 1 e 2, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v.13, n.2, p. 281-301, 2003.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**, eBook, London, 8 th, ed., 1890. Disponível em: <http://files.libertyfund.org/files/1676/Marshall_0197_EBk_v6.0.> Acesso em 17/05/2015.

MARTINS, V. F. A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis. **Contabilidade Vista e Revista**, v.12, n. 2, 2001.

MATIAS, M. A. **Relação entre características empreendedoras e Múltiplas Inteligências: um estudo com Contadores de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), FEA USP, 2010.

MBOGO, M. Influence of Managerial Accounting Skills on SME's on the Success and Growth of Small and Medium Enterprises in Kenya. **Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa**, v.3, n. 1, 2011.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1961.

McKEEVER, E.; JACK, S.; ANDERSON, A. Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. **Journal of Business Venturing**, v.30, n.1, 2015.

McMULLEN, J. S. Entrepreneurial Motivation in Service Industries: Public Accounting firms as Unintended Incubators. United States Association for Small Business and

Entrepreneurship. **Proceedings...**In: Annual National Conference, Flórida, v.1, n. 2, p. 18 – 51, 2001.

MELO, J. R.; ÁVILA, L. A. C.; MALAQUIAS, R. F. Tipos e Intensidade de Serviços Prestados por Escritórios de Contabilidade: uma análise da prestação de serviços de planejamento tributário. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v.17, n.3, 2012.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, 2006.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA, F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que atuam em Serviços da Nova Economia. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n. 4, p. 47-69, 2006.

_____; PAIVA, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Revista O & S**, v.13, n. 36, 2006.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F.. Considerações sobre a inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n. 1, p. 41-57, 2010.

MENEZES, E. J. C.; DOS SANTOS, S. A. Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p. 23 – 35, 1997.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIETTINEN, M. R.; LITTUNEN, H. Factors Contributing to the Success of Start-Up Firms Using Two Point or Multiple Point Scale Models. **Entrepreneurship Research Journal**, v.3, n. 4, 2013.

MILL, J. S. **Principles of Political Economy**. New York: Gutemberg, 1885.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v.29, n. 7, 1983.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MITCHELL, R. K.; SMITHE, B.; SEAWRIGHT, K. W.; MORSE, E. A. Cross-Culture Cognitions and the Venture Creation decision. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, 2000.

MIZUMOTO, F. M.; ARTES, R.; LAZZARINI, S. G.; HASHIMOTO, M.; BEDÊ, M. A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre

capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração**, v.45, n. 4, p. 343 – 355, 2010.

MOHAMAD, O.; RAMAYAH, T.; PUSPOWARSITO, H.; NATALISA, D.; SAERANG, D. P. E. Corporate entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator. **Anais...** In: VII Asian Academy of Management Conference, Penang, Malaysia, 2007.

MORAES, W. F. A.; FLORÊNCIO, C. N.; OMAKI, E. T.; Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras. **Anais...** In: XXV EnANPAD, 2001.

MORRIS, M. H.; PAUL, G. W. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. **Journal of Business Venturing**, v.1, n.2, 1987.

MURO, C. T.; SANCHEZ, J. K.; CASTELL, F. F. Entrepreneurship in Latin America During The 21st Century. **European Scientific Journal**, v.1, n.1, 2013.

MURUGESAN, R. Association Between Entrepreneurial Inclination an Entrepreneurial Characteristics. **Southern Journal of Entrepreneurship**, v.3, n.1, 2010.

NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs, Self-Regulators. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.7, n. 5, 2013.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T. E.; SIMÕES, F. Competências Empreendedoras: Há diferenças entre Empreendedores e Intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p.33-54, 2011.

_____; NASSIF, F. W.; PISCOPO, M. R.; LIMA, E. O. E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobre a vivência e Desenvolvimento de suas empresas? Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.11, n. 2, 2015.

NEGAS, M. C.; LOBÃO, M. F. Ética no Empreendedorismo. **Revista Universidade Aberta**, n. 7, v. 2, 2014.

OLAVE, M. E. L.; SILVA, D. E. P.; JESUS, S. L. Fatores de Sucesso em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Jóias em Itabaiana/ SE Estudo Multicasos. **Anais....**In: VII Egepe, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Orientação empreendedora, formação de parcerias, orientação para o mercado e desempenho da empresa: o modelo de orientação empreendedora estratégica. **Anais...** In: XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PARKER, S. C. **The economics of entrepreneurship**. New York, NY: Cambridge University Press, 2009.

PEDROSO, M. A.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora no setor hoteleiro Brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal. **Revista Turismo Visão e Ação – eletrônica**, v.11,n.3,p.358-374, set/dez, 2009.

PELEIAS, I. R.; HERNANDES, D. C. R.; GARCIA, M. N.; DA SILVA, D. Marketing contábil nos escritórios de contabilidade do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n. 27, p.61-77, 2007.

_____; SILVA, A. J. M.; GUIMARÃES, I. C.; MACHADO, L. S.; SEGRETI, J. B. O Empreendedorismo e a Evolução Econômica das Nações: Ideias e conceitos para seu sucesso no Brasil. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.12, n. 2, p. 18 - 33, 2007.

_____; CASTRO JUNIOR, F. H. F.; CUNHA, M. L.; SEGRETI, J. B. Planejamento Estratégico em Organizações Contábeis na cidade de São Paulo. **REPEC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.5, n. 1, 2011.

PENG, M. W.; ZHOU, J. Q. How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. **Asian Pacific Journal of Management**, n.22, p. 321–326, 2005.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

PEREIRA, M. C. C. Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. **Pensar Contábil**, n.7, p.29 – 43, 2008.

PEREIRA, R. B. **Perfil do empreendedor de sucesso do Oeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PERUZZO, C. M. K. **Manual de metodologia para elaboração de relatório de qualificação, dissertação de mestrado e tese de doutorado**. Dissertação (Mestrado em Comunicações). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008.

PHOOSAWAD, S.; FONGSUWAN, W.; TRIMETSOOUNTORN. J. Leadership, Management Skill and Organization Innovation Affecting Auto Parts Organization. **Research Journal of Business Management**, v.8, n.2, 2014.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINHEIRO, R. G.; SILVEIRA, M. A. P.; FARIA, A. C. Ações Conjuntas e Troca de Informações em Rede de Cooperação de Auditoria, Outsourcing e Consultorias Paulistanas. **Anais...** In: VIII EGEPE, 2014.

PINSONNEAUT, A.; KRAMER, K. L. Survey research in management information systems. **Journal of Management Information System**, v.12, n.3, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAAG, C. M. V. Some Classic Views of Entrepreneurship. **The Economist** n.147, p. 311 -335, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 1999.

QUUDUUS, M.; RASHID, S. Jean Baptiste Say Political Economy and Wealth. **Society**, 2005.

RAE, D.; WOODIER – HARRIS, N. R. How does enterprise and entrepreneurship education influence postgraduate students career intentions in the New Era Economy. **Education + Training**, v.5, n. 8, 2013.

RALUCA, S. Outsourcing Accounting, Benefits and Limits in the Current Economic Environment in Romania. **Studies in Business & Economics**, v.8, n. 2, 2013.

RAPJUT, A. A.; KALHORO, S. H. The Impact of Macro Factors Entrepreneurs Innovation and Opportunity on Entrepreneurial Success of SMEs. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v.20, n.2, 2014.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. **Proceedings of the Frontiers of Entrepreneurship Research**, v.33, n.3, 2004.

REYNOLDS, P. D.; WHITE, S. B. **The Entrepreneurial Process**. Westport, CT: Greenwood Publishing, 1997.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SmartPls. **Revista Brasileira de Marketing**. Ed. Especial, v.13, n.2, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS versão 3.2.0**. Disponível em: <www.smartpls.de> Hamburg, 2015. Acesso em 25/08/2015.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, p.81-93, 1979.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de Mortalidade em Micro e Pequenas Empresas: um estudo na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.8, n.1, 2015.

SAY, J. B. **A treatise on political economy**; or The production, distribution, and consumption of wealth. 4a. Ed. Trad. of the French, by C. R. Prinsep, M.A., Batoche Books, Ontario, 2001.

SCHWAB, B. C. The Next Generation of Entrepreneurship. **Honors Theses, University of New Hampshire Scholars' Repository**, Paper 114, 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHNEIDER, F.; ENSTE, D. Shadow Economies: Size, Causes and Consequences. **Journal of Economic Literature**, n.38, v.1, p. 77–114, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 5a. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCIASCIA, S.; DE VITA, R. The development of entrepreneurship research. **Liuc Papers**, v.19, n. 146, 2004.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T.. Cultura Empreendedora: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor. **Revista de Gestão USP**, v.15, n. 1, 2008.

_____, S. ; BOHNENBERGER, M. C. A Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.3, 2009.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 3a. Ed. London: Sage Publications, 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, parceria com Movimento Brasil Competitivo e Fundo Nacional da Qualidade. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas**, 2007.

_____. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 2003; 2005; 2007**.

_____. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2010-2011**. São Paulo, 2012 .

_____. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**, 2014.

SENA, T. S.; PETRI, S. M. A relevância do cliente para um escritório de contabilidade: uma abordagem à compreensão do capital intelectual. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.10, n.28, 2011.

SESCON – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis. **Pesquisa de Preços e Serviços praticados pelas Organizações Contábeis do Estado de São Paulo**, 2014.

SHANE, S. A. **The illusions of entrepreneurship**: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by. New Haven, Connecticut: Yale University, 2008.

_____ ; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship a Field of Research. **Academy of Management Review**, v.25, n. 1, 217-226, 2000.

_____ ; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human resource management review**, v.13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SHIGUNOV, T. R. Z; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta da Gestão para os Escritórios de Contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.2, n.1, 2003.

SIQUEIRA, W. R.; PEGHINI, P.; De SOUZA, L. D.; OLIVEIRA FILHO, J. B. Atitude Empreendedora de Proprietários e Funcionários/Intraempreendedores: Um Estudo Comparativo entre Visionários e Visionistas. **Anais...In: VIII EGEPE**, 2014.

SLUYTS, K.; MATTHYSSENV, P.; MARTENS, R.; STREUKENS, S. Building capabilities to manage strategic alliances. **Industrial Marketing Management**, v.40, 2011.

SMITH, A. **An Inquiry into The Nature and Causes of The Wealth of Nations**. An electronic classic series publication, 2005.

SMITH, A. D. Strategic Leveraging Total Quality and CRM Initiatives: Case Study of Service Firms. **Services Marketing Quarterly**, v.3, n.2, 2011.

SOLOMON, G. T. Are we Teaching Small Business Management to Entrepreneurs and Entrepreneurship to Small Business Managers? **USABE**, White Paper Series, 2006.

SOUZA CRUZ, M. T.; MORAES, I. M. M. Empreendedorismo e Resiliência: Mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento e Realidade**. Ano XVI, v.28, n. 2, 2013.

SOUZA, J. B.; PELISSARI, A. S.; GONZALES, I. V. D. P.; SOUZA, S. P.; MARGOTO, J. B. Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão Contemporânea**, v.2, n. 2, 2012.

SRIVASTAVA, N.; AGRAWAL, A. Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **VISION – The Journal of Business Perspective**, v.14, n.3, 2010.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações** – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C. A Identificação das práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, v.14, n. 4, p. 11- 27, 2009.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v.48, p.159-205, 2005.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.1, n. 1, 1978.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.41, n. 2, 2006.

_____; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v.7 n. 1, 2008.

_____: SERAFIM, C. F.; TEODÓSIO, A. S. S. Gênero, Imersão e Empreendedorismo. **Revista de Administração e Contabilidade**, v.15, n. 4, p. 631-649, 2011.

VEIT, M.; GONÇALVES-FILHO, C. F.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. **Anais...**In: EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

VENKATARAMAN, S.; VAN DE VEN, A. H. Hostile environment jolts, transaction set, and New Business. **Journal of Business Venturing**, n.13, 1998.

VEZZONI, G.; PACAGNELLA JR, V. G.; BANZI JR, A. C.; SILVA, S.; DUARTE, A. Compreensão da relação entre fatores críticos de sucesso e o desempenho em projetos. **Anais...** In: VIII Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produto, CBGDP, 2011.

VICENZI, S. E. **Fatores Motivadores do Empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico nas empresas da cidade de Foz do Iguaçu**. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2011.

_____ ; BULGACOV, S. Fatores Motivadores do Empreendedorismo e as Decisões Estratégicas de Pequenas Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n. 35, 2013.

VICK, T. E.; NAGANO, M. S.; SEMENSATO, B. I. A Essência do Processo Empreendedor e a Complexidade do Indivíduo: Percepções sob a ótica das tipologias de conhecimento. **Anais...** In: SIMPOI, FGV, São Paulo, 2009.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L., Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. **Anais...** In: EnANPAD, 2003.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o Empreendedorismo no desenvolvimento das Micro e Pequenas empresas:** o caso das empresas de Panificação da cidade de Campo Grande/MS. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, 2008.

VILAS BOAS, E.P.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v.49, n.2, 2014.

VINIG, T.; KLUIJVER, J. Does Globalization Impact Entrepreneurship? Comparative study of Country Level Indicators. **Sprouts: Working Papers on Information Systems**, University of Amsterdam, Netherlands, v.7, n.8, 2007.

VIPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. **Anais...**In: II EGEPE – Londrina – Paraná – 2001.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas:** criando líderes em todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1996.

WALTER, S. A. Análise do Processo de Gestão Estratégica: um estudo comparativo em escritórios de Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.5, Ed. Especial, 2011.

_____ ; CRUZ, A. P.; ESPEJO, M. M. S. B. Controladoria em escritórios contábeis: um estudo de caso comparativo sob o foco de análise estratégica, ambiental e empreendedora. **Anais...** In: III Congresso ANPCONT, São Paulo, SP. ANPCONT, 2009.

WATSON, K.; HOGARTH-SCOTT, S.; WILSON, N. Small Business Start-Ups: Success Factors and Support. Implications. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n.3, 1998.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization.** Trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York: Free Press, 1997.

_____. **The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism**. 3a. Ed. California: Roxbury Publishing Company, 2002.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C. V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v.33, n.1, p.177-195, 2009.

WILSON, J. Finding success in niche services: to niche or not to niche – is that even the questions? **The Accounting Today Marketplace**, v.3, n.11, p. 06 -08, 2002.

WINTER, S. Y.; SULANZKI, G. Replication as Strategy. **Organization Science**, v.12, n. 6, p. 730-743, 2001.

WONG, P. K.; HO, Y. P.; AUTIO, E. Entrepreneurship, Innovation and economic Growth, evidence from GEM data. **Small Business Economics**, v.24, 2005.

WONG, K. K. K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v.24, p.1-32, 2013.

ZARPELLON, S. C. O Empreendedorismo e a Teoria Econômica Institucional. **Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía**, v.1, n.1, 2014.

APÊNDICE A

Carta enviada ao Conselho Regional de Contabilidade – SP para apoio no envio dos questionários da pesquisa.

**Declaração de interesse de pesquisa acadêmica**

São Caetano do Sul, 07 de outubro de 2014.

De: Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa - USCS
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Para: CRC-SP
Sra. Simone Andrade

Assunto: Solicitação de colaboração em pesquisa de Doutorado

Prezada Senhora,

Venho, por meio desta carta, solicitar o apoio necessário para conclusão de um projeto de pesquisa pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, o qual resultará em tese de Doutorado em Administração do discente contador Raul Gomes Pinheiro (CRCSP 251.187), que está sendo orientado pela contadora (CRCSP 159.773) Profa. Dra. Ana Cristina de Faria.

Tal pesquisa tem por objetivo identificar e analisar quais as características empreendedoras existentes nas Empresas de Serviços Contábeis (ESCs) no Estado de São Paulo e a relação destas com os fatores de sucesso dessas organizações.

Para este estudo, pretende-se utilizar um questionário contendo questões fechadas a respeito das características empreendedoras do indivíduo, do ambiente, da organização e do processo e os fatores determinantes de sucesso,

APÊNDICE B

Questionário preparado e enviado por meio do Google Docs.

Caracterização da Empresa

Ano da Fundação*Ano de constituição da empresa

Principal Atividade*

- Contabilidade
- Terceirização
- Auditoria
- Consultoria empresarial
- Consultoria tributária
- Outros

Quantidade*Sócios

Quantidade*Diretores/Gerentes

Quantidade*Empregados

Perfil do Sócio (respondente)

Faixa etária:*

Escolaridade*

Qual é a sua experiência anterior nesse ramo de negócio ?*

Indicadores Econômicos

Qual o número de Clientes da sua Empresa de Serviços Contábeis? *

Qual a faixa de faturamento bruto anual atual da empresa ?

AFIRMATIVAS - Indique o seu nível de concordância

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
Desejo conquistar uma excelente posição na sociedade, aumentar o status e o prestígio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho confiança de que serei bem-sucedido em qualquer atividade que me dispuser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu somente sinto satisfeito, quando estou na liderança da situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro tomar decisões com base na razão e na sabedoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha alçada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço coisas que são arriscadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei quanto dinheiro é necessário para desenvolver meus projetos ou atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto motivado quando participo de uma competição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu trabalho durante várias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
horas e faço sacrifícios pessoais para concluir meu trabalho dentro do prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me comunico com liberdade em todos os níveis da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha capacidade intelectual e conhecimentos ajudarão nas soluções dos problemas existentes dentro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo uma rede de contatos com clientes, fornecedores e instituições bem estabelecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de desenvolver vários projetos ao mesmo tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolvo problemas adaptando soluções existentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro separar a minha vida pessoal da profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ter liberdade em	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
minha vida profissional .					
Tenho objetivos na vida e sou leal às minhas metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro me antecipar e agir antes de receber ordens dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tento fazer coisas novas e diferentes das que sempre fiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso que a aparência me ajuda nos negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou sempre motivado por tudo que faço e resolvo os problemas da melhor maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental ter uma visão sobre negócios futuros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É promovido um ambiente favorável de estímulo e reconhecimento voltados ao surgimento de ideias criativas e de inovações entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa possui toda a infraestrutura interna e externa com recursos humanos, materiais e financeiros necessários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental participar de um mercado tão competitivo como o de minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem acesso fácil à financiamentos junto às instituições financeiras ou de fomento às Micro e Pequenas Empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que há respeito e liberdade na comunicação entre as pessoas, em todos os níveis da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo os meus colaboradores ao aperfeiçoamento técnico e à busca de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
de uma forma ampla.					
Estou sempre em contato com órgãos representativos da sociedade a respeito de políticas públicas para a educação, social e saúde, voltadas para o Empreendedorism o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhado s e medidos por meio de indicadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem uma estrutura simples com planejamento, objetivos e controles claramente definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei de quantos recursos humanos, materiais e financeiros são necessários para desenvolver os meus projetos ou atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os sócios e os colaboradores estão sempre à	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
disposição da empresa.					
Há um programa de desenvolvimento pessoal com grande incentivo da empresa, o qual promove e estimula ações voltadas ao surgimento de ideias criativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa adota mudanças de processos e produtos rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu desenvolvo estratégias possíveis para competir no mercado e enfrentar os meus concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busco diversificar meus produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre estou preocupado em melhorar a imagem do nome da minha empresa e da marca dos meus produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro sempre criar oportunidades para todos e reconhecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
aqueles que contribuem para isso.					
Tenho bem definido qual é o modelo de negócio e as estratégias da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busco frequentemente identificar novas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tenho uma ideia para uma atividade na empresa, desenvolvo e executo imediatamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou sempre antecipando as estratégias que os concorrentes adotam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os indicadores e suas respectivas metas e resultados pretendidos são estabelecidos e comunicados aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço sistematicamente levantamento de pontos fortes e fracos da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho controle sobre todas as fases dos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
e atividades por meio de indicadores, Índices e são demonstrados em relatórios gerenciais.					
Planejo um trabalho grande dividindo-o em várias partes menores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolvo as situações antes do prazo previsto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa possui informações/pesquisas sobre a sua imagem junto ao mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso de tecnologia atualizada é importante para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado é fundamental para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes é importante para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
Conhecer o mercado, os produtos e serviços auxiliam no sucesso do empreendimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem a sua missão e os objetivos claramente definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa tem alcançado uma posição competitiva frente à concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um modelo de negócio claro e diferenciado do concorrente é fundamental para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma estratégia competitiva e um planejamento flexível são importantes para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma rede de parcerias é importante para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma boa localização influencia o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
A habilidade e a rapidez em adaptar às mudanças do ambiente são importantes para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A concorrência determina o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma legislação adequada e políticas públicas voltadas para o setor da empresa são fundamentais para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um ambiente interno integrado e motivado é essencial para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais são fundamentais para o sucesso do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os sócios e os colaboradores sempre buscam a solução dos problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estrutura interna da empresa adapta-se às	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialment e	Indiferente	Discordo Parcialment e	Discordo Totalmente
mudanças do ambiente.					
A empresa possui a fidelidade da maioria de seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma administração participativa e integrada junto aos seus colaboradores contribui para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um Plano de Marketing é essencial para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>