



EMPREENDEDORES EXITOSOS:

FAMÍLIA, TRAJETÓRIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.

Mônica Maria Barbosa Gueiros

Departamento de Ciências Administrativas da **UFPE** -PROPAD

Doutoranda em Administração pela **UFBA** - NPGA / NEPOL

I. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem no empreendedorismo as bases necessárias para a compreensão do dinamismo econômico da sociedade, através de sua personificação na figura do empreendedor, cuja missão é criar e distribuir riquezas. Estudar o empreendedor, suas características pessoais e comportamentais, configura-se a proposta deste estudo, corroborando as afirmações de que ele é um agente fomentador do crescimento e do desenvolvimento econômico (LEITE, 2000, p. 294). Para o autor, as micros, pequenas e médias empresas são as que criam o maior volume de postos de trabalho, proporcionando à economia das regiões onde atuam, condições para desenvolverem-se competitivamente e qualidade de vida.

Por outro lado, importante destacar que no Brasil, a maioria das empresas nacionais são familiares (Macedo, 2000). Corroborando, Hartmann apud Souza (1999:2; 2002:39), informa

que no país quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando um total de 1,6 milhão de empregos diretos.

De acordo com Leone (2002): “as pequenas e médias empresas familiares geram mais de dois milhões de empregos diretos, responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional”.

SOUZA (2002 p. 32), entende como empresa familiar aquela que possui três categorias: a **propriedade**, a **direção** e a **sucessão**. Para o autor, a empresa deve reunir, simultaneamente, as seguintes características para ser qualificada como familiar :

- “A família deve possuir propriedade sobre a empresa (total, majoritária ou controle minoritário);
- A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- Os valores da firma são influenciados ou identificados com a família;
- A família determina o processo sucessório da empresa”.

Portanto, as empresas pertencentes a famílias são, geralmente, um grande canal de oportunidades para quem deseja empreender um negócio próprio. SOUZA (2002:35), citando a importância da empresa familiar, informa que a mesma “emprega mais de 50% da força de trabalho nos EUA e no oeste europeu. Mais de 80% dos negócios nos EUA são familiares. Na Europa, essa porcentagem varia de 52% para mais de 80%”. Portanto, empresas de controle familiar sólidas e competitivas, possivelmente, terão grande influência na moldagem de nosso futuro.

Dessa forma, estes dados sobre as organizações familiares, certamente, alertam o pesquisador sobre o tema, empreendedorismo, para uma maior reflexão quanto a relevância do papel da família na trajetória empreendedora, embora não seja este o eixo central deste estudo.

O mundo assiste notória mudança nas relações produtivas e do trabalho em geral, que é marcado pela falta de oportunidades nos empregos formais. Em face dessa dificuldade e também, em razão da própria existência de oportunidades em diferentes atividades econômicas, os trabalhadores estão procurando desenvolver seus próprios negócios.

Uma das saídas para o desemprego e para a economia informal em uma sociedade em processo de desenvolvimento, como a brasileira, é o empreendedorismo (Drucker, 1986; Filion, 1999^a; Dolabela, 1999^a).

Segundo o relatório de empreendedorismo do ano de 2001, o Brasil é apontado como um dos países com maior nível de empreendedorismo do mundo, estando na 5^a colocação, com a TAE (Taxa de Atratividade Empreendedora) de 14,2%. Está abaixo apenas do México (18,7%), Austrália (16,2%), Nova Zelândia (15,6%) e Coréia (14,9%). Os Estados Unidos estão em 7^o colocado, com 11,7%. Essa taxa indica o percentual da população economicamente ativa que está envolvida com alguma atividade empreendedora. Ou seja, hoje, no Brasil, a cada 100 pessoas, 14 estão envolvidas com empreendedorismo. Embora esse quadro aparente ser agradável, o Brasil teve uma queda no valor dessa taxa, que passou de 20,4% para 14,2%. Isso é atribuído à desaceleração da economia brasileira (GEM, 2001, p. 16-18).

Reconhecendo a importância das iniciativas de negócios para o desenvolvimento sócio-econômico da região, bem como a importância do estudo de empreendedores e as razões do sucesso obtido em seus empreendimentos concentra-se este estudo, em empresas notoriamente reconhecidas pelo seu sucesso, focando na seguinte questão de pesquisa: “Quais as principais razões do sucesso obtido em seus empreendimentos, na visão de empresários da região?”.

Delimitação do Tema:

A definição de empreendedor e empreendedorismo é assunto para grandes discussões devido aos diversos pontos de vista apresentados do fenômeno ao longo dos tempos. Desde o século XVIII, na França, observa-se o impacto desse conceito na sociedade e o potencial de mudanças e desenvolvimento que dele nasce.

Este termo foi usado inicialmente, segundo estudos de FILION (1999a), nas obras de Cantillon. O empreendedor era aquele que comprava matéria-prima por um preço certo para revendê-la a preço incerto. Ele entendia, no fundo, que se o empreendedor lucrara além do esperado, isto ocorrera porque ele havia inovado: fizera algo de novo e diferente”(FILION, 1999a, p. 3).

O termo empreendedor, entretanto, já era usado antes de Cantillon e deriva de *entrepreneur*, um termo francês. Segundo (LEITE, 2000, p. 44): “*O termo entrepreneur tem raízes francesas e sua tradução literal é empreendedor, empresário ou aquele que empreende a criação por conta própria, em seu benefício, e a seus riscos, de um produto qualquer, ou aquele que lança à realização (entre significa estar sob e preneur é derivado do verbo francês prende, conduzir)*”.

O conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo da história, passando por três principais correntes de pensamento: a economista, a comportamentalista e a moderna visão atual. Cada corrente interpretou o fenômeno do empreendedorismo através dos pontos de vista de suas próprias disciplinas, provocando diferenças entre as definições.

A Corrente Economista:

Os principais autores desta corrente de pensamento são os franceses **Richard Cantillon** e **Jean-Baptiste Say**, e o economista austríaco **Joseph Alois Schumpeter**, que se destacam entre os demais: Vérin, Clark, Higgins, Baumol, Schloss, Leibenstein, Cassom e muitos outros. O empreendedor como um criador de riquezas e promotor do desenvolvimento econômico, através da abertura das empresas, principalmente da área industrial. Em plena Revolução Industrial, os estudiosos maravilhavam-se com os feitos dos empreendedores, o que fez o mundo despertar a esse fenômeno “econômico” que surgia com plena força.

Say foi um dos primeiros a associar o empreendedorismo à inovação e o empreendedor a um agente de mudanças na sociedade. Este pensamento foi consolidado por Schumpeter, que comprovou a ligação existente entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico e social: “*A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios... sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações*” (FILION, 1999^a, p. 5 *apud* SCHUMPETER, 1928). Ele identificou e estudou um processo que é característico de uma economia empreendedora: a *destruição criativa*. Uma das críticas à corrente de pensamento economista, porém, é o fato deles valorizarem o “homem econômico” a ponto de não perceberem o aspecto comportamental do empreendedor, pois tudo era realizado a fim de que se pudesse mensurar, registrar e calcular.

A Corrente Comportamentalista:

O estudo do empreendedorismo, no final do século XX, foi marcado por essa corrente de pensamento, também chamada de Behaviorista. Em sua defesa, encontram-se os principais estudiosos: **Max Weber, David C. McClelland, Brockhaus, Lorrain e Dussault, Filion**, entre outros. Grande parte do mérito dessa corrente de pensamento deve-se a McClelland, pelo seu trabalho que estudou o comportamento de civilizações diante do desenvolvimento ou do declínio.

Embora, os estudos behavioristas tenham evoluído, não há evidências científicas suficientes para se traçar um perfil definitivo da personalidade empreendedora. Não obstante, percebe-se claramente o destaque de determinadas características que se mostram presentes nas atitudes e comportamentos dos empreendedores: criatividade, inovação, liderança, riscos moderados, independência, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento a longo prazo, tolerância à ambigüidade e incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, sensibilidade, agressividade, tendência a confiar nas pessoas, dinheiro como medida de desempenho (FILION, 1999b, p. 08). Dentre essas características o autor, destaca a criatividade, fruto do ambiente em que o indivíduo cresceu.

A Visão Atual:

Segundo FILION, no final do século XX, o estudo do empreendedorismo tornou-se presente em praticamente todas as áreas do conhecimento, focado principalmente na questão: “o que faz um empreendedor?” (1999a). São mais de 25 temas principais, nos quais o empreendedorismo está como objeto de pesquisa. É um significativo crescimento de conhecimentos sobre o tema, explicado em parte pelo aumento do número de pequenos negócios (1999b).

Este estudo objetiva de forma geral: identificar fatores críticos de sucesso para empreender na visão de alguns empresários, buscando abrir novas perspectivas para compreender o que os empreendedores são e o que eles fazem. Para a realização deste propósito foram determinados dois objetivos específicos, a saber:

- Identificar aspectos facilitadores e dificultantes, na época da abertura do novo negócio e atualmente, na visão de empreendedores de sucesso;
- Levantar critérios de identificação de oportunidades de negócios utilizados por estes empreendedores.

II. REVISÃO TEÓRICA

Aspectos Facilitadores e Dificultantes de um Novo Negócio:

Os principais aspectos levados em consideração para a abertura de um novo empreendimento estão relacionados às características internas da personalidade dos empreendedores. São eles: autoconfiança; grau de confiança na capacidade produtiva da população; abordagens para criação de um modelo próprio da cultura brasileira; além da disciplina no exercício das atividades e no controle da vida pessoal; necessidade de compartilhamento; e por último, a burocracia. Estes aspectos podem dificultar ou facilitar o processo de abertura de um empreendimento, dependendo da intensidade apresentada. O mesmo serve para a alta burocracia nas instituições, algo ainda marcado no cenário governamental e nas organizações mais tradicionais (FILION, 1999a).

Características Comuns de Empreendedores de Sucesso:

As principais características que determinam o sucesso de alguns empreendedores são relacionadas a seguir, FILION (1999d): primeiramente, tem-se o *valor e a cultura* de empreendedorismo adquiridos através de contato com, pelo menos, um *modelo empreendedor* durante a sua juventude. Em seguida, observa-se a *experiência nos negócios*: conhecer o seu mercado profundamente é uma das maneiras de se conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A esta característica, somam-se outras duas: a *diferenciação*, juntamente com a *intuição*. Envolver-se com o trabalho e dedicar-se de “corpo e alma” é o que mais se observa nas empresas cujo fundador ainda esteja atuando e um dos fatores que levam ao sucesso. Concluindo, o autor acima menciona: são trabalhadores incansáveis e sonhadores realistas. Lideram seus empregados, criando *relações sólidas* com os mesmos. Em

geral, tendem a controlar o comportamento das pessoas ao seu redor e têm uma enorme *capacidade de aprender*, são curiosos e inquietos, procurando sempre *correr riscos*, embora calculados.

Entretanto, outras características freqüentemente atribuídas a **empreendedores bem sucedidos** foram também identificadas, conforme quadro a seguir:

CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORES BEM SUCEDIDOS

- Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos através de contato com, pelo menos um modelo empreendedor durante a sua juventude,
- Experiência em negócios,
- Diferenciação,
- Intuição,
- Envolvimento,
- Trabalhadores incansáveis,
- Sonhadores realistas (visionários),
- Líderes,
- Trabalham em rede com moderação,
- Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados,
- Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor,
- Aprendizagem dos seus próprios padrões.

Fonte: (FILION, 1999d).

Critérios de Identificação de Oportunidades de Negócios:

Uma das características do empreendedor é a sua capacidade de identificar e aproveitar uma oportunidade, transformando-a em um negócio rentável de e sucesso. De acordo com Birley/Muzyka (2001): “*Os empreendedores existem para explorar oportunidades*”. A oportunidade é considerada como fruto de um processo de observação da realidade, de um exercício que só dará retorno se praticado constantemente.

As oportunidades surgem, ou são reconhecidas pelos empresários, de várias formas. Cada um utiliza seu próprio critério de busca e avaliação. Em termos gerais, pode-se dizer que: o fato de o empresário estar sempre observando as mudanças na sua empresa e no mercado; procurar ouvir as dúvidas, críticas e sugestões dos clientes e funcionários; adotar a postura, de tempos em tempos, de reavaliar seus produtos e/ou serviços para desenvolvê-los e, por fim, sempre buscar insatisfações no mercado torna-o um potencial candidato a empresário de sucesso.

As origens das oportunidades estão concentradas em basicamente duas fontes: através de idéia própria do empreendedor ou através de idéia de outrem. A definição de oportunidade considera a mesma pelos seus possíveis resultados, não por sua origem.

Existem as oportunidades de risco e potencial elevados, como aqueles empresários que buscam novas tecnologias radicais e as oportunidades de risco e retorno menores, que aceitam reduzir sua margem de lucro em troca de uma maior estabilidade e segurança.

A avaliação deve ser realizada levando em consideração o mercado consumidor (há realmente compradores para os produtos ou serviços?), a participação no mercado (geralmente, entrar no mercado com uma grande participação desperta a atenção dos grandes concorrentes, o que poderá ser destrutivo para o novo negócio), proteger a oportunidade (tratando-se de invenções, procurar patentear, registrar os projetos e o Copyright) e, por fim, a viabilidade do negócio (a importância do plano de negócios focada nos itens custos e fluxo de caixa). *“A avaliação das oportunidades é um processo contínuo de coleta de dados, revisão da proposta e reformulação do conceito do negócio. A maior parte dos empreendedores dirá que o negócio que criaram tinha pouca semelhança com o que tinham originalmente imaginado”* (Birley, Muzyka, 2001).

Segundo os autores, há alguns aspectos das oportunidades destacados pelos empreendedores bem sucedidos como, por exemplo, o fato de uma boa oportunidade levar ao surgimento de outras (durante a implementação dos projetos podem surgir novos caminhos e idéias promissoras); trabalhar uma oportunidade leva o empreendedor e a empresa ao autodesenvolvimento; compartilhar novos projetos é uma maneira de somar recursos para a exploração das oportunidades; e, por fim, entrar num mercado onde já existem grandes concorrentes é arriscado e dificilmente trará bons resultados.

III. METODOLOGIA DO ESTUDO

Foram quatro os empreendedores selecionados que estão abaixo representados pelas letras A, B, C e D. O objetivo destes códigos foi facilitar o processo de análise dos dados coletados e preservar o anonimato dos entrevistados.

	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
Classificação das Empresas	Grande Porte	Médio Porte	Grande Porte	Microempresa
Idade no início do negócio	28	38	Acima de 22	31
Idade atual	72	68	Acima de 42	37
Número de Funcionários	900	137	500	5
Setor de Atividade	Indústria (Fabricação de Baterias Automotivas)	Indústria (Gesseiro)	Indústria (Farmacêutica)	Serviços (Tecnologia e Internet para empresas)

A classificação das empresas em relação ao porte teve como base o critério utilizado pela FIEPE (<http://www.fiepe.org.br>): Microempresa (até 19 empregados); Pequeno Porte (de 20 até 99 empregados); Médio Porte (de 100 até 499 empregados) empregados; Grande Porte (de 500 ou mais empregados).

Este estudo, além de exploratório, possui também um caráter descritivo justamente por haver pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto.

Devido à necessidade de um contato pessoal com o empreendedor, optou-se por utilizar um roteiro de entrevista semi-estruturada.

Procedeu-se, a coleta de dados, através da realização de entrevistas e envio de questionários, por meio de correio eletrônico (e-mail). A análise dos dados foi efetuada através da técnica de análise de conteúdos. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram compostos por três partes, a saber: A primeira, constituída de questões relativas às variáveis de identificação da empresa; A segunda parte, constituída de questões relativas às variáveis de identificação dos respondentes; E, a terceira parte comportará questões relativas ao tema objeto de nosso interesse da pesquisa: dificuldades e facilidades no processo de criação de um novo negócio, critérios de identificação de oportunidades de negócios.

A amostra foi por acessibilidade, ou seja, aquelas que atenderam ao chamado de participar da pesquisa. Foi também utilizado o critério da intencionalidade, prioritariamente empresas reconhecidas por seu sucesso.

Corroborando, FILION (1999a, p.7), menciona que estas empresas seriam

“àquelas que ganharam pelo menos um prêmio (por exemplo, Empresa do Ano, Exportador do Ano, etc.) e foram matérias de artigos em jornais ou revistas”. Além de o critério ser reconhecidamente *“a empresa de sucesso”*, o empresário deveria ser o pioneiro (fundador do negócio) e não aquele que herdou.

IV. RESULTADOS

Todos sujeitos revelaram que tiveram um modelo de referência em suas vidas. Atitudes e decisões eram tomadas com base nesses modelos e nas experiências vivenciadas na juventude. Dois empreendedores (A e B) apontaram o próprio pai como inspiração e modelo a ser seguido. Outro (Empreendedor C) apontou um antigo chefe, proprietário da empresa que serviu de inspiração para o atual ramo de atividade que o empreendedor exerce. Entretanto, o último empreendedor (Empreendedor D), diferentemente dos outros (que apontaram pessoas próximas ou que participaram de suas experiências de vida), apresentou um modelo com o qual nunca teve contato pessoal, apenas através dos meios de comunicação de massa como TV, jornais e revistas: trata-se de um grande empresário norte-americano.

Critérios de Identificação de Oportunidades de Negócios:

O principal critério utilizado pelos empreendedores pesquisados foi ter a atitude de sempre estar procurando por oportunidades, além de estudar as tendências do mercado. A seguir duas declarações para servir de ilustração:

“Analisando detidamente com alguém que conheça do ramo; Analisando mercado presente e futuro e Intuição” (Empreendedor B); “Eu aprendi que a vida é 5% de inspiração e 95% de transpiração” e estudar as tendências do mercado “Estar em sintonia com o mercado”, “para você aproveitar o lance você tem que estar no contexto” (Empreendedor C).

Já, o critério que mais facilita hoje, a identificação de novas oportunidades, segundo os empreendedores estudados, é o surgimento de novas tecnologias. Estudar as tendências do mercado veio em segundo lugar, seguido pelas mudanças na economia e leis governamentais. Corroborando com o referencial teórico, os empreendedores, apesar de aceitarem o risco, só o fazem de maneira calculada, pois preferem o risco mais reduzido, mesmo que este gere menor retorno financeiro.

Aspectos Dificultantes na Abertura e Desenvolvimento de um Novo Negócio:

Os empreendedores afirmaram que a maior dificuldade enfrentada para iniciarem os empreendimentos, na época, foram os recursos financeiros escassos. A falta de capital e de crédito no mercado apareceu como principal entrave para a efetivação da atividade empreendedora. Além desta, outra grande dificuldade mencionada foi a falta de experiência no negócio.

No que diz respeito a abertura de um empreendimento hoje, afirmaram que as principais dificuldades estão relacionadas: a falta de experiência e competitividade do setor (Empreendedor B); a legislação, prejudicial ao micro e pequeno empreendedor (Empreendedor C) e a falta de recursos financeiros — necessidade de juros mais baixos para financiamentos (Empreendedores C e D).

Aspectos Facilitadores na Abertura e Desenvolvimento de um Novo Negócio:

Quando questionados sobre o que mais ajudou/**facilitou** a abertura e crescimento dos seus negócios, os empreendedores responderam: o Brasil vivia uma outra época, era mais dinâmico

em 1957 (Empreendedor A); o apoio dos empresários do setor, dos colaboradores e a escolha de pessoas com conhecimento de causa e efeito para assessorar (Empreendedor B); ter experiência e algum conhecimento teórico, conhecer o negócio (Empreendedor C); a vontade de abrir e a combinação das personalidades dos três sócios que se complementam (Empreendedor D).

Entretanto, quando questionados sobre o que pode facilitar, nos dias atuais, a abertura e o desenvolvimento de um novo empreendimento responderam: um novo empreendimento só com muito capital (Empreendedor A e C); conhecer o básico (gestão administrativa e financeira), estudar o mercado que pretende explorar, ter visão do futuro, muita dedicação e persistência (Empreendedor B); e por fim, vontade de abrir e procurar formar parcerias e sociedades (Empreendedor D).

Para alguém que está iniciando um novo negócio, os empreendedores deram os seguintes **conselhos**: ser muito cauteloso; fazer um bom estudo no mercado, disposição de estar a frente do empreendimento; gostar do que faz e fazer melhor, pensar permanentemente no cliente e vê-lo como seu patrão, investir e reinvestir todo o lucro no seu empreendimento, ser sempre humilde; ser um sonhador realista, adquirir experiência, acostumar-se com as barreiras e ser persistente; possuir objetivos e associar-se, formar parcerias (alguém que o complemente, onde não tiver muitas habilidades) e, analisar se realmente vai satisfazer uma necessidade do mercado.

Finalizando, os empreendedores acrescentaram que, para ser empreendedor, é necessário trabalhar no negócio antes (Empreendedor C), focar suas atividades mais em resultados e menos em processos (Empreendedor D) e procurar transformar oportunidades de mercado em novos produtos (Empreendedor B).

V. CONCLUSÕES

Torna-se relevante alertar que não é possível fazer generalizações das características dos empreendedores bem sucedidos na região investigada. Pois, estes resultados são, na verdade, passos iniciais que inspirarão novas pesquisas sobre as características dos empreendedores em Pernambuco.

No que concerne aos **aspectos dificultantes** na abertura e desenvolvimento de um **novo empreendimento**, conclui-se que estes modificaram ao longo do tempo. A principal dificuldade no início da segunda metade do século XX (falta de recursos financeiros), hoje, está acompanhada da falta de experiência e da disputada concorrência do mercado, verdadeiros obstáculos na abertura de um novo negócio.

Os principais **aspectos facilitadores**, no entanto, dizem respeito à situação favorável do ambiente econômico (capacidade de aquisição de crédito financeiro); a ter alguma experiência e conhecimento; além de conhecer o negócio e saber como inovar em suas atividades. A literatura destaca que os principais aspectos dificultantes e facilitadores para a abertura de um novo empreendimento dizem respeito, em geral, às características intrínsecas da personalidade de cada empreendedor. Entretanto, os resultados deste estudo preliminar sinalizam que há questões mais relevantes, no estudo dos empreendedores exitosos, que devem ser consideradas, como: a influência do ambiente econômico, a questão da experiência e conhecimento do negócio que foi destacado no grupo analisado.

O Sucesso nos Negócios:

Todos os entrevistados definiram sucesso como grande satisfação com o trabalho e sentir-se realizado profissionalmente. Receber o reconhecimento da sociedade e conquistar uma situação financeira confortável, apesar de importantes, não é o principal.

O principal fator de sucesso de acordo com os resultados coletados concentra-se nas características pessoais dos empreendedores, especificamente, vontade e disposição para muito trabalho. Isto foi referido por todos entrevistados descartando-se as características da empresa, a sorte ou eventualidades. Dentre estas características pessoais citadas, a que mais se destacou foi a disposição para trabalhar muito. O trabalho árduo, acima de dez horas por dia, é destacado como um fator diferencial entre os empreendedores de sucesso e os empresários em geral. Acrescenta-se também, como fator de sucesso: ter visão, conhecer o negócio, o mercado e possuir um modelo ou referencial durante a trajetória empreendedora.

Conclui-se este estudo registrando uma característica comum, evidenciada nos empreendedores pesquisados, o fato de serem pessoas simples no que diz respeito aos sentimentos e desejos. O empreendedor desta região, principalmente do Agreste e Zona da

Mata pernambucana, indica ser uma pessoa que valoriza os relacionamentos (**família**, amigos, funcionários) e o desejo de crescer através do próprio esforço: bastante ressaltado nos resultados e, para FILION (1999d), uma das características do empreendedor bem sucedido, ser um trabalhador incansável.

BIBLIOGRAFIA:

- BIRLEY, Sue & MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BNDES. *Programa Brasil Empreendedor*. [On-line] (19xx). (<http://bndes.gov.br/atuar/brasil.htm>) [26 dez. 2000].
- CABRAL, Paulo Renato Macedo. Programa Escola Empreendedora um Programa Inédito de Empreendedorismo para o Primeiro e Segundos Graus. In: *World Conference of Business Incubation – WCBI*. Anais... Rio de Janeiro: WCBI, 2001. [CD-ROM]
- CARPINTÉRO, José Newton Cabral. Empreendedorismo e Desenvolvimento. In: *World Conference of Business Incubation – WCBI*. Anais... Rio de Janeiro: WCBI, 2001. [CD-ROM]
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. Cultura Editores Associados, 1999a. 280 p.
- _____. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, maio 1999b.
- _____. *O Ensino de Empreendedorismo: Panorama Brasileiro*. In: Conferência A Universidade Formando Empreendedores – CNI-IEL. Anais... Brasília: [s.n.] maio 1999c.
- DRUCKER, Peter. Além da Revolução da Informação. In: *HSM Management*. [s.l.] jan./fev. 2000, n.18. p.48.
- _____. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1986.378 p.
- _____. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. In: *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo: USP, jul./set. 1991. p.63-71.
- FILION, Jacques & DOLABELA, Fernando. *Boa Idéia! E Agora?* São Paulo: Cultura, 2000.
- FILION, Luis Jacques. O Empreendedorismo como Temas de Estudos Superiores. Seminário: *A Universidade Formando Empreendedores*. Anais... [On-line] Escola de Altos Estudos

- Comerciais (H.E.C.) de Montreal, CNI-IEL, 1999a
(<http://www.epa.adm.br/empreend001.htm>) [14 set. 2001].
- _____. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. In: *RAUSP – Revista de Administração*, v.34, n.2, abril/junho 1999b. p.5-28.
- _____. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. In: *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo: FGV-SP, v.39. n.4, Out/Dez. 1999c, p.06-20
- _____. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos distintos porém complementares. In: *Revista de Administração de Empresas – RAE (Light)*. [s.l.] FGV-SP, 1999d. [Documento não publicado].
- _____. Artigo para o jornal “Gazeta Mercantil”. *Gazeta Mercantil*. “École des HEC, The University of Montreal Business School”, [19xx].
- FORMICA, Piero. Inovação e Empreendedorismo: Um Ponto de Vista do Contexto Italiano das PME. In: *Seminário Universidade Formando Empreendedores. Anais...* [s.l.] [s.n.][19xx].
- GARGIONE, Luiz Antônio. Implantação de um Curso Sequencial em Empreendedorismo com Ênfase em Ciência e Tecnologia. In: *World Conference of Business Incubation – WCBI*. Anais... Rio de Janeiro: WCBI, nov. 2001. [CD_ROM]
- GEM. *Empreendedorismo no Brasil*. Global Entrepreneurship Monitor, 2001.
- LEITE, Emanuel Ferreira. *O Fenômeno do Empreendedorismo: criando Riquezas*. [s.l.] Ed. Bagaço, 2000. 503 p.
- MACEDO, Kátia Barbosa de. Empresa Familiar no Brasil: Inserção e Perspectivas no Mercado Globalizado. In : Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis-SC, setembro de 2000.
- MACHADO, Hilka V. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, v.23. p.139.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. “Liderança”. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 325-359.
- MELLO, Álvaro & OLIVO, Silvio. O Perfil de um Empreendedor. In: *ANPAD*. [On-line] (2000) (<http://www.geocities.com/Eureka/2471/perfil2.html>) [15 maio 2000].

- MERCANTIL, Gazeta. Nordeste Reforça Empreendedorismo no País. [On-line] (2001) (<http://www.gazetamercantil.com.br>) [31 maio 2001].
- MORAES, Walter Fernando Araújo de, FLORÊNCIO, Clarice Neves & OMAKI, Eduardo Tadayoshi. Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, Anais.... [s.l.] ANPAD, 2001.
- LEONE, Nilda M. de Guerra. O Saara não é um deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é repleto de conhecimentos. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador- BA, setembro, 2002:1-13.
- PEQUENO, Iglê Santos. Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo: Relato de Experiência de Troca de Conhecimentos. In: *World Conference of Business Incubation – WCBI*. Anais... Rio de Janeiro: WCBI, nov. 2001. [CD-ROM]
- PELISSON, Cleufe et alii. Comportamento Gerencial, Gênero e Empreendedorismo. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*, Anais.... [s.l.] ANPAD, 2001.
- SÁ, Antônio Lopes de. *Média e Pequenas Empresas*. [On-line] [19xx] (<http://www.lopesdesa.com.br/pequenas.html>). [14 jan 2001].
- SCHWEIZER, Luciano Teixeira. O Papel de Programas Integrados de Educação de Adultos no Desenvolvimento do Empreendedorismo. In: *World Conference of Business Incubation – WCBI*. Anais... Rio de Janeiro: WCBI, nov. 2001. [CD-ROM]
- SEBRAE. Perfil do Empreendedor. (<http://200.252.248.100/site/na/criaempresa.nst>) [17 maio 2000].
- SOUZA, Jader Cristiano de Souza et al. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização ODEBRECHT. In : *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Angra dos Reis-RJ , setembro, 1999.
- SOUZA, Jader Cristiano de. *Gestão de Empresas Familiares: Refletindo sobre suas Peculiaridades e Desafios*. Salvador : FTE, 2002.
- SOUZA, Jader. Empreendedorismo e Negócio Próprio. In: *Gazeta Mercantil*. [s.l.] 14 mar. 2001.
- WOOD, Thomaz. Trash Management. In: *Revista Carta Capital*. (<http://www.terra.com.br/cartacapital/153/coluna.htm>) [24 ago. 2001].

