

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Antonio da Veiga, 140
Bloco D sala 102, Bairro
Victor Konder. CEP
89012-900. Blumenau- SC.
Fone: 47-33210285.
E-mail: marianne@furb.br

Artigo premiado
SLADE 2006

ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DO FUNDADOR E SEU SUCESSOR EM EMPRESAS FAMILIARES CATARINENSES

ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRESARIAL DEL FUNDADOR Y SU SUCESOR EN EMPRESAS FAMILIARES CATARINENSES

ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL PROFILE OF COMPANY FOUNDERS AND THEIR SUCCESSORS IN FAMILY-OWNED BUSINESSES IN SANTA CATARINA

Marianne Hoeltgebaum, Dr^a.

marianne@furb.br

FURB – SC

Amélia Silveira, Dr^a.

amelia@furb.br

FURB – SC

Prof. Mario Sergio Gonçalves De Camargo, MSc.

msgcamargo@bol.com.br

FURB – SC

Palavras-chave
Desempenho;
Estratégias de Sucessão;
Empreendedorismo.

Palabras-clave:
Desempeño;
Estrategias de Sucesión;
Emprendimiento.

RESUMO: O processo de sucessão familiar, por meio de estratégias bem formuladas, deve resultar no sucesso organizacional. Assim, como estratégia básica, buscou-se identificar o perfil empreendedor do fundador e de seu sucessor, quanto às Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's), em 150 empresas familiares de pequeno e médio porte, industriais e comerciais, com mais de dez anos de fundação, em Chapecó, SC. O estudo foi descritivo, o método quantitativo e o instrumento de coleta um questionário estruturado, com base em modelo testado e consolidado. A análise seguiu a estatística descritiva. Os resultados indicaram a incidência de CCE's nos empreendedores fundadores e sucessores, sendo que as mais representativas foram: o estabelecimento de metas, com 21 pontos, a busca de informações, a exigência de qualidade e eficiência e correr riscos calculados, com 19 pontos. Destaca-se que os sucessores são mais empreendedores que os fundadores, o que pode indicar maiores perspectivas para o desempenho do papel de empreendedor.

RESUMEN: El proceso de sucesión familiar, por medio de estrategias bien formuladas, debe resultar como suceso organizacional. De esta manera, como estrategia básica, se buscó identificar el perfil empresarial del fundador y de su sucesor, referente a las Características de Comportamiento Empresariales (CCE's); en 150 empresas familiares de pequeño y mediano porte; industriales y comerciales en Chapecó, SC, con más de diez años de fundadas. El estudio fue descriptivo, el método cuantitativo, y el instrumento de recolección, un cuestionario estructurado, basado en un modelo previamente testado y consolidado. El análisis siguió la estadística descriptiva. Los resultados indicaron la incidencia de las CCE's en los empresarios y sucesores. Las más representativas fueron: el establecimiento de metas, con 21 puntos, la búsqueda de informaciones, la exigencia de calidad y eficiencia, y correr riesgos calculados, con 19 puntos. Se destaca que los sucesores son más empresarios que los fundadores, lo que

reflejaría mayores perspectivas para el desempeño del papel empresarial.

ABSTRACT: The process of family succession, through well-formulated strategies, should result in organizational success. Therefore, as a basic strategy, this work sought to identify the entrepreneurial profile of company founders and their successors, in relation to the Entrepreneurial Behavioral Characteristics (EBCs) in 150 small and medium-sized family-owned companies, factories and commercial establishments, with more than ten years in existence, in Chapecó, Santa Catarina. The study was a descriptive one, using the quantitative method, and the data collection tool used was a structured questionnaire, based on a tested and consolidated model. The analysis used descriptive statistics. The results indicate the occurrence of EBCs by the founding entrepreneurs and their successors, the most representative being: the establishment of goals, with 21 points, the search for information, the demand for quality and efficiency, and running calculated risks, with 19 points. It was highlighted that the successors are even more entrepreneurial than the founders, which could indicate greater perspectives for the performance of the role of the entrepreneur.

Key-words:
Performance;
Succession
Strategies;
Entrepreneurialism.

1 INTRODUÇÃO

A importância do empreendedorismo, apesar de ter sido percebida, inicialmente, pelos economistas, não foi agregada como modelo clássico de desenvolvimento econômico. Este modelo clássico, estruturado com base em funções matemáticas e abordagens quantitativas, embora consolidado, é “inadequado[s] para explicar o complexo comportamento dos empreendedores”, segundo Dolabela (1999, p. 48). Ainda segundo este autor, em uma decorrência natural, mais recentemente, os sistemas de valores começaram a ser considerados como elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico regional, tendo o empreendedor como sua peça-chave.

Conforme Cunha (1997), neste novo entendimento, o empreendedor passa a ser um dos principais motores da sociedade moderna. É ele que gera negócios, riquezas, bem-estar e empregos, podendo ser visto como uma figura lendária e mística, que ganha em função da necessidade de gerar novos postos de trabalho.

Sem entrar no mérito deste novo cenário que o mundo econômico descortina no século presente, deve, ainda, ser considerado o alerta dado por Drucker (1998), no passado, sobre o fim do emprego e, principalmente, no aproveitamento das fabulosas mentes criativas que dominam a esfera humana como um todo, em benefício da própria evolução pessoal e profissional.

Os defensores não possuem uma atitude revolucionária. Atuam de modo conservador, especialmente no que concerne a produtos e mercados. A introdução de inovações tecnológicas é tímida ou inexistente. A competição é por meio do preço e da qualidade do produto ou serviço. Uma vez descoberto o seu nicho de atuação, o dirigente procura manter certa estabilidade nesse domínio. No âmbito administrativo, há uma centralização dos controles, destacando-se aqueles atinentes às finanças e à produção. (CAVEDON; FERRAZ, 2006, p.1)

O surgimento do empreendedor tem sido estudado na tentativa de entender as razões que levam uma pessoa a empreender, e os estudos buscam respostas nos traços pessoais e nas atitudes do empreender. Para David McClelland (1961), a



história fornece a razão para a existência de grandes civilizações e os heróis nacionais seriam tomados como modelos pelas gerações seguintes, que imitavam seus comportamentos, capacitando-se, subseqüentemente, para a superação de obstáculos e aumento dos limites. “McClelland conclui que um povo estimulado por tais influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal. Definiu então os empreendedores como pessoas voltadas para a auto-realização” (DOLABELA, 1999, p. 48).

A contribuição de McClelland reside no fato de ter mostrado que os seres humanos seguem seus modelos, podendo ter influência na motivação para alguém ser empreendedor. (DOLABELA, 1999, p. 49).

Durante o período que se seguiram a esses estudos, os comportamentos dominaram o campo do empreendedorismo, com trabalhos e pesquisa que procuravam definir as características dos empreendedores, culminando em resultados diferenciados e até contraditórios, que não fundou cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, em vista das variáveis concorrentes na sua formação, formulando questionamentos: como pesquisar o perfil empreendedor senão há concordância entre os pesquisadores nem mesmo quanto à definição do que seja o empreendedor?

Para McClelland (1961), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção etc., nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

Em seus estudos, balizados por muitas pesquisas e experimentos, McClelland (1961) descreve o indivíduo empreendedor com uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização, conforme termo já abordado anteriormente. Assim,

A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal (SILVA, 1991, p.1).

Em 1982, a Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a *Management Systems International* (MSI) e a *McBeer & Company*, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor, em 34 países, identificando uma dezena de características do comportamento empreendedor comuns aos empreendedores triunfadores, que foram agrupadas em três categorias de competências pessoais: a) realização; b) planejamento e resolução de problemas, c) influência, qual seja, a relação com as pessoas (VIDAL; SANTOS FILHO, 2005, p.6).



Segundo entrevista realizada com o presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Armando Monteiro Neto (2006, p. 1):

A aprovação, neste momento, da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas no Congresso Nacional é uma prioridade para o setor produtivo. A lei é um instrumento fundamental para o completo reconhecimento do status especial dos pequenos negócios e será de grande importância para a formalização e o crescimento dessas empresas. Isso além do papel como estimuladora do empreendedorismo. [...] Um dos destaques é a desburocratização do processo de abertura de empresas, que passa a ser feito por meio de um cadastro único baseado no CNPJ e em apenas um órgão. Além disso, a nova lei incluirá no Simples os tributos federais, estaduais e municipais, permitindo seu recolhimento em um único documento.

O perfil empreendedor aponta-se com a mensuração das características comportamentais superior a 15 pontos, obtidas a partir dos questionários definidos por McClelland e aplicados à amostra (HOELTGEBAUM, 2005).

Tendo como escopo as categorias propostas por McClelland, apresenta-se um recorte do estudo que teve como tema as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) do empreendedor fundador e seu sucessor, com foco delimitado na atuação desses indivíduos em empresas familiares no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina. O estudo pretendeu apresentar, primeiramente, o empreendedorismo, que se instala como uma área de pesquisa acadêmica e se insere no quadro de preocupações atuais de grandes países com relação à geração de trabalho e renda (FREIRE, 1999).

A abordagem às características do perfil empreendedor de empresários de empresas familiares do município de Chapecó, inicialmente, inseriu um estudo sobre a empresa familiar, explicada pelo fato de que muitos fundadores das empresas que compõem a classe empresarial do referido município são fundadores de empresas familiares e, alguns, estão sendo sucedidos por parentes próximos.

Especialmente neste contexto, entra o tema da sucessão e, especificamente, a sucessão na empresa familiar, encontrando-se que a indicação do sucessor pelo fundador deverá estar pautada na competência que representa o escolhido, visando complementar e dar andamento ao trabalho inicial já realizado pelo fundador.

Para a apresentação da problemática da pesquisa, observou-se que, na sucessão familiar “é interessante notar que, apenas 30% das empresas familiares de fato passam para a segunda geração, e que, apenas 10% passam para a terceira geração”; as demais empresas morrem neste processo (FRITZ, 1993, p. 127).

Entretanto, os problemas da sucessão ocorrem no momento em que a escolha do sucessor da empresa familiar vem recair sobre um dos membros da família, não qualificado às exigências do cargo, instalando-se um sucessor

desacreditado em posição antagonica aos desejos dos demais sócios da empresa familiar, trazendo, assim, desvantagens para a empresa (BERNHOEFT, 1989, p.79).

Para responder ao problema-chave buscou-se mensurar as características comportamentais dos empreendedores e comparar os perfis dos empreendedores antecessores com os sucessores dos empreendimentos familiares de Chapecó, objetivando conhecer se o sucessor apresenta características comportamentais similares ao empreendedor fundador.

Para tanto, buscou-se verificar o perfil do empreendedor fundador e de seu sucessor de empresas familiares de Chapecó, buscando comparar o perfil de ambos, caracterizar as empresas familiares localizadas em Chapecó, buscar informações sobre os empreendedores e suas respectivas empresas, mensurar as características comportamentais do empreendedor fundador, mensurar as características comportamentais do empreendedor sucessor, verificar o percentual de empresas que possuem semelhantes mapas de CCEs entre sucessor e antecessor e identificar o perfil dos empreendedores das empresas familiares de Chapecó.

Delimitam-se a avaliação das características comportamentais, os métodos da pesquisa, a discussão dos resultados e conclusão.

2 AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

Na intenção de avaliar as características comportamentais do fundador da empresa e de seu sucessor das empresas familiares de Chapecó foi escolhido um questionário, desenvolvido por McClelland (1972), para a avaliação dos CCEs.

Justifica-se a escolha deste questionário de McClelland (1972) em razão da experiência do autor sobre o assunto empreendedorismo e pela grande utilização deste instrumento de coleta de dados em estudos científicos já publicados (FONTENELLE, 2004).

O questionário proposto por McClelland (1972) permite uma avaliação do perfil empreendedor nos principais aspectos que o definem, assim enumerados: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede contatos; independência e autoconfiança (FONTENELLE, 2004). Os estudos de McClelland sobre as características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou tem que desenvolver ou apenas aprimorar, são descritas no quadro a seguir:

REALIZAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Busca de oportunidades e iniciativa • Comportamentos manifestados: • Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. 	<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Exigência de qualidade e eficiência • Comportamentos manifestados: • Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Persistência • Comportamentos manifestados: • Age diante de um obstáculo significativo; • Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa. 	<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Independência e autoconfiança • Comportamentos manifestados: • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Correr riscos calculados • Comportamentos manifestados: • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. 	<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Busca de informações • Comportamentos manifestados: • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Estabelecimento de metas • Comportamentos manifestados: • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; • Define metas de longo prazo, claras e específicas; • Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos • Comportamentos manifestados: • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; • Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)	
<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Comprometimento • Comportamentos manifestados: • Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; • Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; • Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • CCE: Persuasão e redes de contato • Comportamentos manifestados: • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Quadro 1: CCEs preconizadas por McClelland
 Fonte: Silva, 1991 (apud VIDAL; SANTOS FILHO, 2005, p.7)

O questionário desenvolvido por McClelland (1972) apresenta um fator de correção, caso o entrevistado não deseje expor um perfil pouco empreendedor e queira se supervalorizar (FONTENELLE, 2004).

A análise das características empreendedoras e sua classificação numérica por característica mais marcante é fundamental para que se possa estabelecer uma análise comparativa entre o perfil empreendedor e o desempenho.

comenta Fontenelle (2004, p. 86).

O modelo de questionário escolhido, de McClelland (1972), apresenta algumas vantagens e desvantagens em seu uso. Como vantagens enumeram-se as seguintes:

- Facilita a identificação do perfil do fundador e do sucessor;
- Identifica características de perfil empreendedor;
- Apresenta tabela de autocorreção;
- Apresenta tabela de mapas;
- Admite facilidade comparativa;
- Admite facilidade na identificação.

As desvantagens desse modelo de McClelland podem ser alinhavadas como sendo as seguintes:

- Utiliza um modelo dos Estados Unidos;
- Foi criado na década de 1970;
- É um questionário muito longo, com 55 perguntas.

Segundo Hoeltgebaum (2005, p.7), o instrumento de coleta de dados de McClelland possui 55 perguntas, que buscam mensurar por meio de uma auto-avaliação dos entrevistados as dez CCE's: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Cada afirmativa propõe uma auto reflexão do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis, desenvolvidas por Likert (1932).

Assim, a pontuação da escala para cada afirmação expressa o comportamento do entrevistado, considerando pontuação 1, quando for equivalente a "nunca" ter tal comportamento, até o número 5, que equivale a "sempre" ter este comportamento. Intercalando de 2 para "raras vezes", 3 para "algumas vezes" e 4 para "usualmente" para ocorrência do comportamento. O perfil empreendedor aponta-se com a mensuração das características comportamentais superior a 15 pontos (HOELTGEBAUM, 2005).

O estudo foi caracterizado por pesquisa científica, dotada de procedimentos rigorosos, com replicação do instrumento de mensuração desenvolvido por McClelland (1972) para CCE's, na identificação das características comportamentais dos empreendedores, além de possuir uma parte específica para a identificação do entrevistado e sua empresa.

A população de estudo foi composta por proprietários de empresas familiares do município de Chapecó-SC, em dois grupos: fundador e sucessor, delimitando-se as empresas que já possuam sucessor representando 177 (cento e setenta e sete) empresas que atendam os seguintes critérios:

- Critério a) a empresa deve estar localizada no município de Chapecó-SC.
- Critério b) deve ser uma empresa familiar, ou seja, que tenha sua origem e sua história vinculadas a uma família (BERNHOEFT, 1989).
- Critério c) o sucessor deve ser membro da família.

A amostra de estudo foi de 150 empresas dos ramos industrial e comercial, dividindo-se, proporcionalmente, em entrevistas com o fundador e com o sucessor, ou seja, entrevistou-se 300 empresários.

A fórmula aplicada para a definição da amostra é Amostragem Aleatória Simples (RICHARDSON, 1999).

Obedecendo ao cálculo do tamanho da amostra para populações finitas e exigindo-se um nível de confiança de 2 (dois) sigmas, correspondendo a 95,5% de desvio-padrão e um erro máximo de 3,19%, apresentou-se uma amostra de 150 empresas abordadas, lembrando que, neste caso, a afirmativa da percentagem com a qual o fenômeno se verifica não foi estabelecida previamente, adotando-se o valor máximo de p , que é 50 (GIL, 1999).

O questionário definido para o estudo foi composto por duas partes: a primeira parte identificou o respondente e sua empresa; a segunda parte foi desenvolvida por McClelland (1972), compõe-se de 55 (cinquenta e cinco) afirmações breves, estruturadas de forma a identificar os dez comportamentos apontados por esse autor.

As características comportamentais mensuradas são as seguintes: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; interpretação de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (McCLELLAND, 1972).

O instrumento utilizado na coleta de dados junto aos fundadores e sucessores de empresas de Chapecó-SC foi composto por afirmativas que propõem uma auto-reflexão do entrevistado, por meio de uma escala, fundamentada no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert.

Na pontuação da escala para cada afirmação é expresso o comportamento do entrevistado, fornecidas 5 (cinco) alternativas que permitem ao entrevistado descrever-se como é hoje. Considerando pontuação 1 quando for equivalente a “nunca” ter tal comportamento, até o número 5, que equivale “sempre” ter este comportamento.

Utilizou-se para a análise de dados a estatística descritiva, como: média, mínima e máxima, para a identificação do perfil da população analisada. Análise simples comparativa foi necessária para identificar os perfis do fundador e do sucessor. Dentre as análises multivariadas, utilizaram-se mapas fatoriais. Os mapas fatoriais determinaram as

interdependências entre as variáveis analisadas. A pesquisa limitou-se a analisar a similaridade das características comportamentais empreendedoras entre fundador e sucessor (HOELTGEBaum, 2005).

Os dados foram coletados por meio de questionário com os sujeitos da pesquisa, sendo a entrega e o recolhimento realizado pelo pesquisador. Após essa coleta, os dados obtidos foram tabulados, processados e sofreram interpretação e análise para a definição do perfil empreendedor do fundador e do sucessor.

Em observação ao fato de que o estudo é voltado a conhecer as similaridades entre o empreendedor fundador e o sucessor, a pesquisa sofreu limitações ao selecionar a amostra de estudo, caracterizando-se como objeto de pesquisa da região de Chapecó. Não foi objeto de estudo a análise detalhada de perfil, e julgar neste momento, se a similaridade de perfis sucessor *versus* antecessor auxiliam na longevidade ou resultado dos empreendimentos.

3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram, assim, entrevistados 300 empresários que exercem atividades em empresas como fundador e como sucessor em 150 empresas com mais de dez anos de atividades, no município de Chapecó, SC, no período de 15 de maio a 30 de junho de 2005.

Os questionários foram selecionados, ordenados e processados no Sistema LHStat (LOESCH; HOELTGEBaum, 2004).

A apresentação dos dados enfoca, primeiramente, as seguintes características sobre o gênero feminino dos sucessores entrevistados.

Das 92 empresas nas quais o sucessor é do sexo feminino, representando 61% dos sucessores, quatro empresas são de pequeno porte e 88 são micro empresas.

Das 92 mulheres que são sucessoras, 34 não atuam na empresa e 58 atuam na empresa, configurando-se a grande maioria, com 63%.

Quanto ao cargo ocupado pelas mulheres na empresa, compreende variações que indicam, inclusive, diferentes formações: uma advogada; seis ajudantes; uma arquiteta; duas auxiliares gerais; seis atendentes; uma auxiliar; uma cabeleireira; nove caixas; duas compradoras; duas contadoras; três costureiras; uma cozinheira; uma fisioterapeuta; cinco gerentes; uma instrutora; uma manicura; uma *personal trainee*; duas professoras; duas secretárias; uma serviços gerais; uma supervisora; oito vendedoras; uma veterinária.

A idade das mulheres sucessoras situa-se em uma média corresponde a 24,4 anos.

Quanto à formação, 48 mulheres têm até a 3ª série, correspondendo a 52,2%; 44 mulheres têm curso superior, ou seja, 47,8%. A formação superior das mulheres é representativa nas seguintes cadeiras: das 44 mulheres que têm curso superior, cinco possuem Administração; duas Ciências Contábeis; uma está cursando Administração; três cursando Biologia; uma cursando Comércio Exterior; duas cursando Enfermagem; uma cursando Geografia; uma cursando Jornalismo; duas cursando Marketing; uma cursando Medicina; uma cursando Nutrição; uma cursando Odontologia; uma cursando Pedagogia; duas cursando Psicologia; uma cursando Recursos Humanos; duas cursando Turismo; uma cursando Veterinária; uma Direito; três Economia; três Educação Física; uma Engenharia Civil; uma Fisioterapia; uma Médica Veterinária; duas Pedagogia.

Essas características revelam os diferentes ramos de atividade e as diferentes cadeiras acadêmicas que as mulheres sucessoras desta pesquisa estão buscando.

Com relação ao grau de parentesco, apresentam-se na figura a seguir:

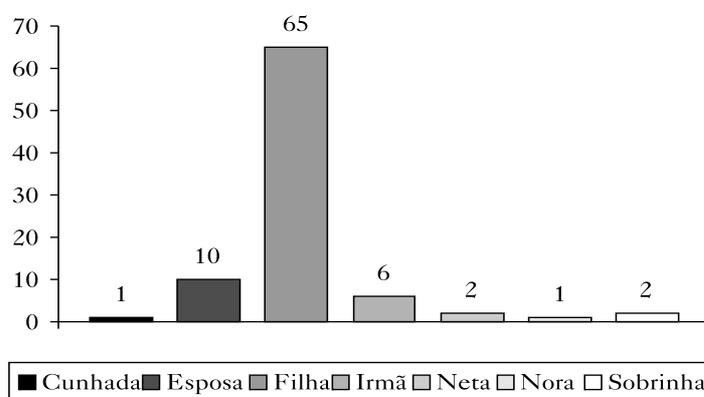


Figura 1: Vínculo familiar existente entre fundador e sucessor

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo médio de atuação na empresa, concomitantemente ao tempo mínimo de um ano, para três das sucessoras entrevistadas, algumas já atuam há 20 e 22 anos. A média considera um período de 7,4 anos.

Os dados da pesquisa concernentes ao empreendedor sucessor destacam que as CCEs do primeiro conjunto modelado por McClelland, o conjunto de realização, são mais enfatizadas quanto ao comprometimento e à exigência de qualidade e eficiência. Lembra-

se que, nesta análise, 61% dos empreendedores sucessores são do gênero feminino.

No conjunto de planejamento, há decréscimo quanto a correr riscos calculados e na busca de informações, tanto quanto ao planejamento e monitoramento sistemáticos.

No tocante a esta primeira característica, assim se pronuncia Dolabela (2005, p.2):

Ninguém gosta de correr risco. Muito menos o empreendedor. Não há ninguém que combata mais o risco que o empreendedor. Tanto é que ele desenvolveu ao longo da história um instrumento de minimização do risco. Aliás, vários instrumentos. A ferramenta mais objetiva é o plano de negócios. O empreendedor foge do risco o tempo todo. Foge, não. Perdão, a palavra não é fugir. Ele enfrenta riscos, mas tenta minimizá-los.

Trata-se, segundo o mesmo autor, de uma concepção de vida, da expressiva diferença entre o empreendedor e o não-empresendedor diante do risco, visto que o não-empresendedor acha que o mundo, a vida, pode rolar sem riscos, que pode viver sem risco, enquanto que o empreendedor reconhece que viver implica riscos (DOLABELA, 2005).

Sobre o conjunto de poder, o empreendedor sucessor se estabiliza nas duas características que o compõem. Estes dados podem ser visualizados nas tabelas e figura a seguir.

Tabela 1: CCE's x média e desvio padrão sucessor

Variável	Média	Desv.Padrão	Menor	Maior	Coorden.		
					eixo 1	eixo 2	eixo 3
BuscOpor	18.3	1.75404	13	23	-0.633	0.33	-0.0785
Persist	18.4	1.84752	13	23	-0.609	0.0714	-0.533
Comprom	18.5333	1.71917	14	24	-0.659	0.377	-0.0814
ExQualEf	20.7667	2.32785	12	24	-0.688	-0.418	0.109
RiscCalc	20.1467	2.6643	11	25	-0.693	-0.333	0.0859
EstabMet	20.987	1.95614	14	25	-0.627	0.11	-0.0966
BuscInf	20.3333	1.98214	15	24	-0.553	-0.56	-0.335
PIMonSis	17.98	1.61026	13	22	-0.56	0.0855	0.273
PerRCont	18.04	1.97612	12	23	-0.485	-0.122	0.675
IndAutCn	18.1	1.64418	13	23	-0.557	0.483	0.105

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Variáveis de correlação CCE's Sucessor

CORREL.	BuscOpor	Persist	Comprom	ExQualEf	RiscCalc	EstabMet	BuscInf	PIMonSis	PerRCont	IndAutCn
BuscOpor	1	0.407	0.464	0.327	0.376	0.283	0.128	0.292	0.22	0.292
Persist	0.407	1	0.353	0.313	0.278	0.348	0.364	0.254	0.109	0.252
Comprom	0.464	0.353	1	0.296	0.351	0.355	0.21	0.327	0.206	0.382
ExQualEf	0.327	0.313	0.296	1	0.529	0.299	0.439	0.346	0.337	0.22
RiscCalc	0.376	0.278	0.351	0.529	1	0.336	0.41	0.294	0.314	0.226
EstabMet	0.283	0.348	0.355	0.299	0.336	1	0.321	0.163	0.292	0.413
BuscInf	0.128	0.364	0.21	0.439	0.41	0.321	1	0.221	0.15	0.139
PIMonSis	0.292	0.254	0.327	0.346	0.294	0.163	0.221	1	0.256	0.316
PerRCont	0.22	0.109	0.206	0.337	0.314	0.292	0.15	0.256	1	0.212
IndAutCn	0.292	0.252	0.382	0.22	0.226	0.413	0.139	0.316	0.212	1

Fonte: Dados da pesquisa

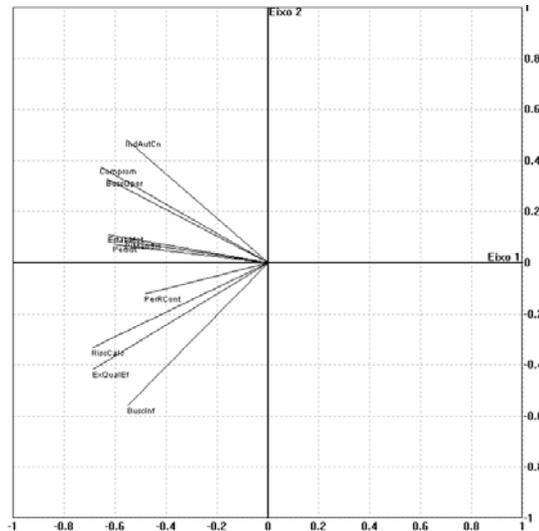


Figura 2: Mapa fatorial da análise dos componentes principais (correlações dos CCE's do empreendedor sucessor)

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a tabela das médias das CCE's do empreendedor sucessor, observa-se que a menor incidência recai sobre as características planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), com média de 17,8; persuasão e rede de contatos (*Rede*), com média de 18,04, e independência e auto-confiança (*Indep*), com 18,1. Uma relação entre essas características permite compreender que, não se configura a característica de planejamento e monitoramento sistemáticos, pode minimizar a habilidade em persuadir por manter uma rede de contatos fraca, não manifestando, em consequência, a independência e a autoconfiança (HOELTGEBaum, 2005).

No mapa fatorial em análise, determinadas características estão conectadas proximamente: estabelecimento de metas (*Metas*); planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*) e persistência (*Persistê*).

A presença aglomerada dessas características mostra que um empreendedor que organiza suas metas, acompanha-as sistematicamente em sua implantação e persiste nesse estabelecimento (HOELTGEBaum, 2005).

Bem distanciadas entre si, as demais características persuasão e rede de contatos (*Rede*), correr riscos calculados (*Riscos*), exigência de qualidade e eficiência (*Qualidad*) e busca de informações (*Infos*).

Compreende-se que, ao exigir qualidade e eficiência, implicitamente o empreendedor poderá estar buscando informações, ou seja, atuando na persuasão e rede de contatos e, com isso, correndo riscos calculados. Quando as CCE's do empreendedor sucessor apresentam este distanciamento entre si, pode estar ocorrendo uma desatualização quanto às suas próprias atividades e ao ambiente externo.

A análise dos dados comparativos do empreendedor fundador e do empreendedor sucessor revela que todas as empresas pesquisadas, na pessoa de seus empresários fundador e sucessor, vêm apresentando similaridades nos mapas de CCE's entre sucessor e antecessor, conforme pode ser visualizado nas tabelas e na figura, a seguir:

Tabela 3: Média geral das características de empreendedores e de sucessores

Variável	Média	Desv.Padrão	Menor	Maior	Coorden.		
					eixo 1	eixo 2	eixo 3
BuscOpor	17.59	2.09807	11	23	0.725	-0.373	0.0262
Persist	17.65	2.09782	11	23	0.709	-0.183	0.0247
Comprom	17.7533	2.11955	10	24	0.726	-0.307	0.152
ExQualEf	19.5433	2.86265	10	24	0.812	0.184	0.0538
RiscCalc	19.2333	2.55582	11	25	0.68	0.39	-0.155
EstabMet	20.076	2.33041	11	25	0.722	-0.075	-0.296
BuscInf	19.5767	2.12543	13	24	0.643	0.324	-0.484
PIMonSis	17.56	1.75111	13	22	0.564	0.284	0.607
PerRCont	17.54	2.07406	11	23	0.634	0.257	0.204
IndAutCn	17.5767	2.04225	11	25	0.64	-0.419	-0.0503

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4: Variável de Correlação da CCE's empreendedores fundadores e sucessores

CORREL.	BuscOpor	Persist	Comprom	ExQualEf	RiscCalc	EstabMet	BuscInf	PIMonSis	PerRCont	IndAutCn
BuscOpor	1	0.563	0.536	0.507	0.397	0.488	0.329	0.309	0.351	0.443
Persist	0.563	1	0.478	0.525	0.38	0.433	0.406	0.351	0.333	0.361
Comprom	0.536	0.478	1	0.525	0.41	0.447	0.328	0.356	0.374	0.486
ExQualEf	0.507	0.525	0.525	1	0.58	0.488	0.494	0.454	0.501	0.434
RiscCalc	0.397	0.38	0.41	0.58	1	0.407	0.456	0.312	0.424	0.292
EstabMet	0.488	0.433	0.447	0.488	0.407	1	0.495	0.312	0.401	0.461
BuscInf	0.329	0.406	0.328	0.494	0.456	0.495	1	0.293	0.314	0.322
PIMonSis	0.309	0.351	0.356	0.454	0.312	0.312	0.293	1	0.345	0.259
PerRCont	0.351	0.333	0.374	0.501	0.424	0.401	0.314	0.345	1	0.358
IndAutCn	0.443	0.361	0.486	0.434	0.292	0.461	0.322	0.259	0.358	1

Fonte: Dados da pesquisa

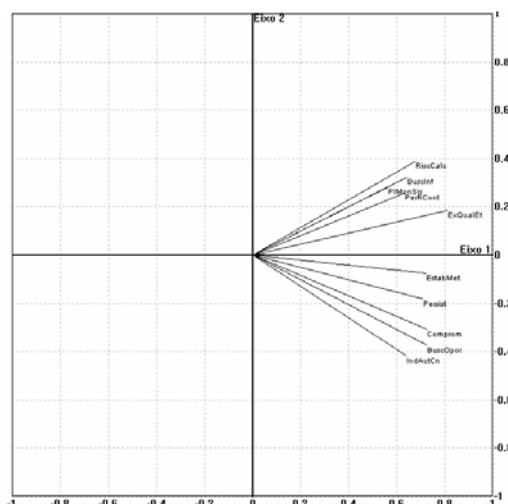


Figura 2: Mapa fatorial da análise dos componentes principais (correlações comparativas dos CCE's dos empreendedores fundadores e sucessores)

Fonte: Dados da pesquisa

Os índices registrados comprovam que os sucessores entrevistados, de forma unânime, apresentam similaridade com os antecessores, pelo fato de apresentarem as mesmas CCE's ainda, destacando-se quanto a algumas características de realização, expressamente quanto à exigência de qualidade e eficiência, que se afasta 3 pontos percentuais da marca dessa característica do fundador.

Observa-se, também, a incidência de similaridade e conseqüente avanço entre fundador e sucessor, no conjunto de planejamento quanto à característica estabelecimento de metas, quando o sucessor se afasta do fundador em 2 pontos percentuais.

Analisando a tabela das médias das CCE's comparativas entre empreendedores fundadores e sucessores, observa-se a queda na incidência das características busca de oportunidade e iniciativa (*Oportuni*), com 17,59; planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), com 17,56 e persuasão e rede de contatos (*Rede*), com 17,54.

Configura-se a mesma linha de CCE's entre os dois sujeitos da pesquisa, talvez pelo fato de já estar implementada e em atividade a empresa, que representa a estabilidade de ambos os empreendedores que nela atuam, inibindo um controle sistematizado e a ampliação da rede de contatos.

O mapa fatorial mostra dispersão entre as características, mas, além de nenhuma delas encontrar-se muito aproximada do eixo, duas características se apresentam conectadas, sobrepondo-se uma a outra: planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), e persuasão e rede de contatos (*Rede*), ou seja, de que uma interage com a outra.

Quanto às características busca de oportunidade e iniciativa (*Oportuni*) e comprometimento (*Comprom*), são as que mais se aproximam entre si, pois a busca de oportunidade exige o correspondente comprometimento com aquilo que será encontrado.

Diante da grande incidência de pessoas do gênero feminino como empreendedores sucessores, foram analisadas as incidências de CCE's e elaborados os mapas setoriais de ambos os gêneros.

Com referência ao gênero masculino, representado por 39% da amostra da pesquisa, consideram-se as seguintes CCE's.

Tabela 5: CCE's média dos entrevistados do gênero masculino

Variável	Média	Desv.Padrão	Menor	Maior	Coorden.		
					eixo 1	eixo 2	eixo 3
BuscOpor	18	1.6505	14	21	0.704	-0.0634	0.13
Persist	18.4138	1.99166	13	22	0.633	-0.309	-0.0265
Comprom	18.2759	1.82694	14	22	0.699	-0.22	-0.0204
ExQualEf	20.1552	2.63139	12	24	0.716	0.243	-0.305
RiscCalc	19.4828	3.19613	11	25	0.79	0.109	-0.153
EstabMet	20.6897	2.20663	15	25	0.645	-0.456	0.0793
BuscInf	20.1897	1.91597	15	24	0.66	0.0151	-0.571
PlMonSis	17.6207	1.83667	13	21	0.599	0.425	0.211
PerRCont	17.6379	2.11479	12	23	0.457	0.638	0.308
IndAutCn	17.6724	1.80409	13	22	0.528	-0.243	0.638

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6: Correlação das CCE's dos entrevistados do gênero masculino

CORREL.	BuscOpor	Persist	Comprom	ExQualEf	RiscCalc	EstabMet	BuscInf	PIMonSis	PerRCont	IndAutCn
BuscOpor	1	0.493	0.446	0.318	0.526	0.374	0.343	0.404	0.282	0.307
Persist	0.493	1	0.357	0.346	0.342	0.394	0.386	0.368	0.0847	0.292
Comprom	0.446	0.357	1	0.382	0.52	0.462	0.404	0.329	0.187	0.336
ExQualEf	0.318	0.346	0.382	1	0.596	0.374	0.548	0.387	0.348	0.247
RiscCalc	0.526	0.342	0.52	0.596	1	0.42	0.514	0.387	0.337	0.323
EstabMet	0.374	0.394	0.462	0.374	0.42	1	0.377	0.116	0.201	0.438
BuscInf	0.343	0.386	0.404	0.548	0.514	0.377	1	0.3	0.174	0.103
PIMonSis	0.404	0.368	0.329	0.387	0.387	0.116	0.3	1	0.36	0.306
PerRCont	0.282	0.0847	0.187	0.348	0.337	0.201	0.174	0.36	1	0.217
IndAutCn	0.307	0.292	0.336	0.247	0.323	0.438	0.103	0.306	0.217	1

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme análise, a menor incidência recai sobre as características planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), com média de 17,6207; persuasão e rede de contatos (*Rede*), com média de 17,6379, e independência e auto-confiança (*Indep*), com 17,6724. Confirma-se que estes empreendedores, sejam fundadores ou sucessores, não se destacam quanto ao planejamento, em função da inexpressiva rede de contatos, inibindo a característica de independência e de auto-confiança.

No mapa fatorial não se constata proximidade relevante entre as características, apresentando-se apenas conexão entre as características independência e auto-confiança (*Indep*) e persistência (*Persistê*). Isto pode significar que a característica persistência remete os empreendedores ao exercício da independência e auto-confiança.

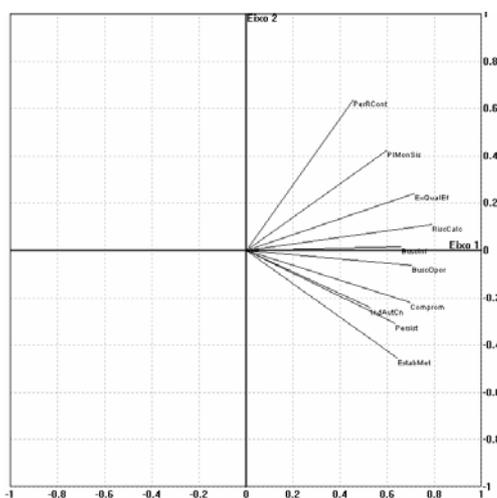


Figura 3: Mapa fatorial da análise dos componentes principais (correlações dos CCE's dos entrevistados do gênero masculino)

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do gênero feminino, com uma maioria de 61%, apresentam os seguintes índices.

Tabela 7: CCE's dos empreendedores fundadores e sucessores do gênero feminino

Variável	Média	Desv.Padrão	Menor	Maior	Coorden.		
					eixo 1	eixo 2	eixo 3
BuscOpor	18.4891	1.79064	13	23	-0.588	0.34	-0.505
Persist	18.3913	1.75051	14	23	-0.64	-0.0129	-0.136
Comprom	18.6957	1.62681	14	24	-0.621	0.504	-0.172
ExQualEf	21.1522	2.02127	14	24	-0.616	-0.396	-0.281
RiscCalc	20.5652	2.16345	13	24	-0.525	-0.503	-0.25
EstabMet	21.1739	1.75455	14	24	-0.598	0.00944	0.549
BuscInf	20.4239	2.0175	15	24	-0.491	-0.544	0.213
PIMonSis	18.2065	1.40293	15	22	-0.469	0.207	0.0262
PerRCont	18.2935	1.83882	14	23	-0.473	-0.162	0.308
IndAutCn	18.3696	1.47233	14	23	-0.535	0.457	0.382

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8: Correlação das CCE's dos entrevistados do gênero feminino

CORREL.	BuscOpor	Persist	Comprom	ExQualEf	RiscCalc	EstabMet	BuscInf	PIMonSis	PerRCont	IndAutCn
BuscOpor	1	0.362	0.465	0.31	0.234	0.201	-0.000229	0.185	0.151	0.253
Persist	0.362	1	0.355	0.3	0.229	0.314	0.353	0.157	0.133	0.231
Comprom	0.465	0.355	1	0.186	0.151	0.243	0.0724	0.299	0.193	0.396
ExQualEf	0.31	0.3	0.186	1	0.405	0.189	0.36	0.25	0.283	0.124
RiscCalc	0.234	0.229	0.151	0.405	1	0.206	0.331	0.126	0.248	0.047
EstabMet	0.201	0.314	0.243	0.189	0.206	1	0.277	0.175	0.348	0.362
BuscInf	-0.000229	0.353	0.0724	0.36	0.331	0.277	1	0.153	0.122	0.152
PIMonSis	0.185	0.157	0.299	0.25	0.126	0.175	0.153	1	0.116	0.274
PerRCont	0.151	0.133	0.193	0.283	0.248	0.348	0.122	0.116	1	0.157
IndAutCn	0.253	0.231	0.396	0.124	0.047	0.362	0.152	0.274	0.157	1

Fonte: dados da pesquisa

Confirmando-se o que já se havia apresentado nas análises anteriores, as características de menor incidência dos empreendedores fundadores e sucessores pertencentes ao gênero feminino são as seguintes: planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), com 18,2065; persuasão e rede de contatos (*Rede*), com 18,2953; e, independência e auto-confiança (*Indep*), com 18,3696.

No mapa fatorial, as características comportamentais menos marcantes correspondem às de *Metas* e *Persistê*, bem próximas do eixo. Bem conectadas

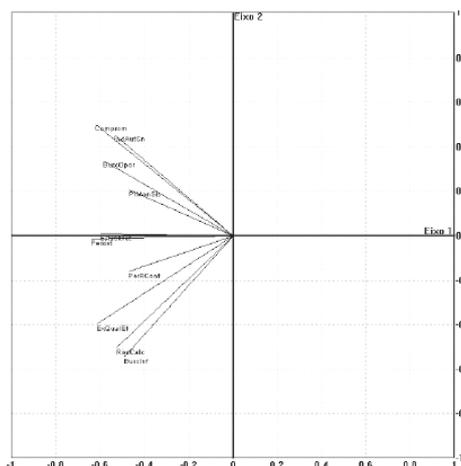


Figura 5: Mapa fatorial da análise dos componentes principais (correlações dos CCE's dos entrevistados do gênero feminino)

Fonte: Dados da pesquisa

estão as características: comprometimento (*Comprom*); independência e autoconfiança (*Indep*); correr riscos calculados (*Riscos*); busca de informações (*Infos*).

Acentua-se a maioria das CCE's na correlação do gênero masculino em relação ao gênero feminino, revelando-se similar quanto à busca de oportunidades, mas, destacando-se no gênero masculino as demais características comportamentais.

Essas conexões apresentadas entre as características comportamentos do gênero feminino mostram uma inter-relação entre a busca da independência pelo comprometimento; é possível que ao buscar informações instale-se a predisposição em correr riscos.

Na discussão dos resultados é possível constatar a presença das CCE's no perfil do fundador e do sucessor, conjuntamente, com a comprovação de índices importantes em quase todas as variantes, ou seja, a maioria dos empresários empreendedores de empresas familiares de Chapecó apresenta CCE's empreendedoras segundo o modelo de McClelland.

Quanto aos conjuntos modelados por McClelland, no tocante ao fundador, as características mais bem representadas encontram-se no segundo conjunto, de planejamento.

No caso do sucessor, não é possível reconhecer a estabilização de suas CCE's em nenhum conjunto modelado por McClelland senão no conjunto do poder, mantida uma pontuação inferior às demais características.

A similaridade dos mapas de CCE's entre fundador e sucessor é evidente, com a ressalva de que os sucessores revelam tais CCE's de forma muito mais acentuada, com elevação dos picos de pontuação no modelo de McClelland, distanciando-se do perfil do fundador em determinadas características. Destaca-se que os sucessores, segundo a escala de McClelland, são mais empreendedores que os fundadores.

Na análise individual de cada uma das CCE's foi possível constatar uma variação entre estas, quanto aos dois sujeitos da amostra, configurando-se índices desde as pontuações mínimas de 10 e de máximo de 25. Mas, em relação à média de cada uma das CCE's, vigora uma diferença significativa para maior, consoante ao sucessor em paralelo ao fundador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar verificar o perfil do empreendedor fundador e de seu sucessor de empresas familiares de Chapecó, buscou-se comparar o perfil de ambos e, neste artigo, de destacar as características do empreendedor sucessor do gênero feminino.

Sobre o trabalho realizado, confirma-se que todas as empresas apresentaram sucessores com CCE's similares aos dos fundadores. As médias obtidas quanto às variáveis dos pontos do fundador e do sucessor destacam o

seguinte: o estabelecimento de metas (*Metas*), com 20,0767, foi apontado como a CCE mais presente para ambos os sujeitos entrevistados e presente nas análises individuais, como a de maior índice de pontuação. A busca de informações (*Infos*) é representada nessa correlação com um índice de 19,5767 e já esteve em destaque nessa posição na CCE's do fundador. Na seqüência, a CCE exigência de qualidade e eficiência (*Qualidad*) se apresenta com 19.5433 pontos, segunda colocada nas CCE's individuais do sucessor; na CCE correr riscos calculados (*Riscos*), o índice é de 19,2333 pontos, terceira e quarta CCE classificadas na análise individual do fundador e do sucessor, respectivamente.

Nos índices medianos, a independência e auto-confiança (*Indep*) é apontada com 17.5767 nessa análise conjunta da CCE's do fundador e do sucessor, situando-se em última colocação na pontuação mediana do sucessor e penúltima para o fundador.

A CCE comprometimento (*Comprom*), com 17,7533, já se apresentou como de menor pontuação na análise individual do fundador, bem como a persistência (*Persistê*), aqui representando 17,65 pontos, e a busca de oportunidade e iniciativa (*Oportuni*), com 17,59 pontos.

A CCE planejamento e monitoramento sistemático (*Monitora*), com 17,56 pontos foi analisada como a CCE de mais baixo índice na análise individual do sucessor; com a persuasão e rede de contatos (*Rede*), com 17,54 pontos, fecha-se essa análise das CCE's conjuntas dos empreendedores fundador e sucessor.

Assim, atendeu-se ao objetivo do estudo, de que as CCE's dos empreendedores e sucessores da empresa familiar de Chapecó, Estado de Santa Catarina, são similares entre si, em todas as empresas da amostra, e que apresentam um perfil empreendedor acima de 15 pontos, efetuada a análise da interpretação da pontuação estabelecida por McClelland (1972).

Realizada essa análise, conclui-se que os empreendedores fundadores e sucessores das empresas familiares de Chapecó, com mais de dez anos de fundação, classificam-se no perfil empreendedor descrito por McClelland e apresentam CCE's similares.

Tendo-se configurado um percentual de 61% de empreendedores sucessores do gênero feminino, verifica-se que a assimilação das CCE's dos fundadores tem se difundido entre as mulheres, com a formação escolar destas se apresentando em áreas diversas.

Consoante à importância de realizar este trabalho, confirma-se o coroamento de uma idéia de buscar formatar o quadro empreendedor dos empresários das empresas familiares do município de Chapecó, por conhecer a própria história das empresas familiares da região, bem como do conhecimento de pessoas empreendedoras que atuam nessas empresas.

Os resultados que foram obtidos a partir da aplicação do questionário de McClelland revelam o êxito quanto à escolha deste tema para o estudo do

empreendedorismo, tanto quanto das novas informações que foram colhidas com respeito aos empreendedores dessas empresas.

Referências

- BERNHOFET, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. da S. Tricotando as redes de solidariedade: as culturas organizacionais de uma loja autogestionada de Economia Popular Solidária de Porto Alegre: **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 93-111. 2006.
- CUNHA, C. C. de A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999
- _____. **Fugir do risco é psicose**. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/206/entrevista.asp>>. Acesso em: 16 ago. 2005.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FONTENELLE, C. J. de S. **O perfil empreendedor na franquia de confecção infantil brasileira e sua influência no desempenho do negócio**. Blumenau, 2004. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios) - Universidade Regional de Blumenau, 2004.
- FREIRE, L. C. **Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica?** In: CONGRESSO DA COPPEAD, 9., 2002, Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002.
- FRITZ, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOELTGEBAUM, M. **As características comportamentais dos empreendedores**. Blumenau: FURB: Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade (NEIC), 2005. 49p.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archive of Psychology**, New York, v. 22, n. 140, p. 55, 1932.
- LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados: aplicado a economia de empresas: Software LHStat**. Rio de Janeiro: Pearson Education, 2004.
- McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
- _____. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MONTEIRO NETO, A. Intervenção estatal e desigualdades regionais no Brasil: contribuições ao debate contemporâneo. TD nº 1229. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, nov. 2006. Disponível em <www.ipea.gov.br>. Acesso em 01.12.2007.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Z. G. da. **O perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do modelo CEF-GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.
- VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. dos. Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em <<http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read4.doc>>. Acesso em: 15 jul. 2005.

