

## COMO SE TORNAR UM EMPREENDEDOR? UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE DECISÃO AO EMPREENDEDORISMO

### *HOW TO BECOME AN ENTREPRENEUR? AN ANALYSIS OF THE DECISION-MAKING PROCESS FOR ENTREPRENEURSHIP*

MARTINS, Daiana Ransan<sup>1</sup>  
MARTINS, Eduardo Toledo<sup>2</sup>  
HOECKESFELD, Lenoir<sup>3</sup>  
HAHN, Ivanete Schneider<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo destina-se a investigação do empreendedorismo. Especificamente, aborda-se o tema sob a perspectiva da teoria da tomada de decisão a fim de compreender como um indivíduo se torna um empreendedor, ou seja, decide investir em seu próprio negócio. Para compreender esse tema, utilizou-se um estudo múltiplos casos, sendo conduzido por meio de entrevistas – com três empresários que atuam nos segmentos de prestação de serviços, varejo e indústria, localizados no oeste de Santa Catarina. Os resultados do estudo mostram que: (1) o modelo de empreendedorismo do empresário do ramo de serviços enquadrou-se no modelo desestruturado, que consiste em um modelo entendido como dinâmico e com interferências; (2) o empreendedor do ramo de varejo enquadrou-se no modelo da ‘lata de lixo’ sendo este um modelo em que o gestor não procura analisar e escolher alternativas, tomando a decisão sem muitas informações; (3) o empreendedor da indústria enquadrou-se no modelo racional, ou seja, adotou uma visão panorâmica das alternativas para a tomada da decisão; (4) os fatores influenciadores ao investimento no próprio negócio pautaram-se nas esferas econômica, social e de mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia. Empreendedorismo. Tomada de Decisão.

**ABSTRACT:** *This paper is focused entrepreneurship research field, specifically addresses the issue using as base the decision-making theory, to understand how an entrepreneur becomes, this is, decide to invest in the own business. To understand this subject, we used a multiple case study, conducted through interviews with three businessmen operating with services, retail, and manufacturing, both located in western Santa Catarina, Brazil. The results show that: (1) the model of service industry businessman is framed in the unstructured model, this is, a model understood as dynamic and interference; (2) the retail businessman*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Professora do SENAC-SC, Brasil. daianaransan@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Direção de Ensino, Centro de Ensino Superior Riograndense (CESURG), Brasil. toledomartinseduardo@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestrando em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil. leno.adm@gmail.com.

<sup>4</sup> Mestre e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Curso de Administração, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Brasil. ivischneider@hotmail.com.



*used the model of 'trash can' which is a model where the manager does not seek to analyze and choose alternatives, making the decision without rich information; (3) the last businessmen used the rational model, that is, adopted a panoramic view of the alternatives for making the decision; and, (4) the factors influencing investment in own business are guided in the economic, social and market environment.*

**Keywords:** *Strategy. Entrepreneurship. Decision Making.*

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento e desenvolvimento econômico é um desejo de qualquer país e os governos estão começando a compreender o papel desempenhado pelos empreendedores nesse processo (GUDONAVIČIUS; FAYOMI, 2014). Dos empreendedores, espera-se tomadas de decisões constantes, desde a decisão de iniciar o seu negócio quanto às decisões que envolvem a sobrevivência e crescimento do negócio. Assim, empreendedores desempenham dois papéis vitais na economia: (1) introduzir novas ideias; e, (2) energizar os processos (RAJA, 2015).

Na literatura há diversos esforços para definir empreendedorismo, incorporando diversos conceitos à palavra, como assunção de risco e individualismo (MCGRATH; MACMILLAN; SHEINBERG, 1992), abertura de novos negócios (BEGLEY; BOYD, 1987), inovação, ideias, criatividade, descoberta e crescimento econômico (AUDRETSCH et al., 2015). Nesse estudo, adotou-se a definição de empreendedorismo proposta por Hisrich e Peters (1986), isto é, como o processo de criação de algo diferente, capaz de gerar valor, pela dedicação e esforço de alguém que assume riscos financeiros, psicológicos e sociais, e que busca as recompensas na forma de satisfação pessoal e monetária.

Embora pesquisas recentes estejam sendo conduzidas para identificação de comportamentos empreendedores (FONSECA; ARAÚJO, 2015; JONG et al., 2015; RAJA, 2015; SILVA;), pouco vem sendo estudado sobre o processo de decisão do indivíduo para abrir seu próprio negócio; bem como sobre a motivação por trás de comportamentos empreendedores. Assim, este artigo destina-se a investigação do empreendedorismo, mais especificamente, aborda o tema sob a perspectiva da teoria da tomada de decisão, de modo a compreender como um indivíduo se transforma em um empreendedor, isto é, investe em seu próprio negócio.



Para responder a esta inquietação teórica e prática, foi adotada como estratégia de pesquisa como um estudo múltiplos casos, conduzido por meio de entrevistas em profundidade com três empreendedores, que atuam nos segmentos de prestação de serviços, varejo e indústria, localizados no oeste de Santa Catarina. Em comum, esses empreendedores tinham que, no momento da coleta de dados, estar iniciando um novo negócio.

Após esta seção de introdução, a qual contextualiza os aspectos gerais, justifica as motivações para o estudo, a segunda seção apresenta os conceitos de empreendedorismo e tomada de decisão para o empreendedorismo. Em seguida, a terceira seção apresenta os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta, tratamento e análise dos dados. A quarta seção apresenta os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais do trabalho, limitações e sugestões para estudos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção destina-se a apresentar os conceitos de empreendedorismo e tomada de decisão para o empreendedorismo, constando na sua apresentação os principais quadros de referência para análise da tomada de decisão dos empreendedores na abertura do próprio negócio.

### **2.1 Empreendedorismo**

O termo empreendedorismo (*entrepreneur*) teve sua origem na França e refere-se àquele que assume riscos e começa algo novo. No início do século XVI foi utilizado para designar homens envolvidos na coordenação de operações militares. Por volta de 1700, o termo começou a ser utilizado naquele país para as pessoas que se associavam a proprietários de terras e trabalhadores assalariados (HISRICH; PETERS, 2004).

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios tradicionais, constantemente criando produtos, métodos de produção e mercados, sobrepondo aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (DORNELAS, 2008). Assim, o empreendedorismo envolve três dimensões do processo empreendedor: o risco, a inovação e a proatividade no desenvolvimento de uma nova e



independente unidade de negócio, que pode ser associado, ao processo corporativo (LUMPKIN; DESS, 1996).

A motivação para o empreendedorismo, mais especificamente uma nova unidade de negócio pode diferir, sendo as principais relacionadas com: a identificação de uma oportunidade de negócio; a experiência anterior; estar desempregado; dispor de capital; insatisfação no emprego; ter sido demitido e recebido indenização (TACHIZAWA, 2007). Dornelas (2008) levanta ainda que, existe o empreendedor nato, ou seja, aquele que já nasce com as características necessárias para ser um empreendedor de sucesso – mas também, alguns indivíduos são empreendedores frutos do meio em que vivem, moldados a todo o momento pela sociedade.

O empreendedor evolui por meio de um processo constante de tentativas e erros. Seu avanço acontece a partir das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos. Ele tem alto nível de energia e é criativo, demonstra imaginação e perseverança, é dotado de sensibilidade para os negócios. Esses elementos, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma simples e mal estruturada ideia em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Dessa forma, conquista a capacidade de colocar o destino a seu favor, com a certeza de fazer a diferença no mundo (HISRICH; PETERS, 2004). Não obstante, os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização pessoal em relação às pessoas da população em geral, estão dispostos a assumir riscos ao início do negócio, demonstram motivação e possuem autoconfiança para enfrentar os desafios (DEGEN, 2009).

Hisrich, Peters e Shepherd (2004) explicam que muitos empreendedores tiveram pais empreendedores, isto é, pode haver a influência familiar como parte da decisão e conhecimento do empreendedor. Outras perspectivas na natureza do empreendedorismo, foram apresentadas por Morris, Lewis e Sexton (1994), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas na natureza do empreendedorismo

<b>Perspectiva</b>	<b>Descrição</b>
Geração de riqueza	Envolve assumir riscos associados com a atividade produtiva em troca de lucro
Criação da empresa	Requer a criação de um novo negócio em um local onde não existia antes nenhum desse tipo
Geração de inovação	É a preocupação com combinações, sem igual, de recursos que farão os métodos ou produtos existentes ficarem obsoletos



Perspectiva	Descrição
Geração da mudança	Envolve a criação de mudanças ajustando, adaptando e modificando o repertório pessoal, abordagens e habilidade, para encontrar oportunidades diferentes disponíveis no ambiente
Geração de emprego	É a preocupação com emprego, administração e desenvolvimento dos fatores de produção, inclusive da força de trabalho
Criação de valor	É um processo de criação de valor para os clientes, utilizando oportunidades não exploradas
Geração de crescimento	Pode ser definido como uma orientação forte e positiva para o crescimento em vendas, recursos e empregos

Fonte: Adaptado de Morris, Lewis e Sexton (1994).

Dornelas (2008) pontua que o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos de gestor, algumas características pessoais que somadas às características sociológicas e ambientais permitem o nascimento de uma nova empresa, ou seja, de uma ideia surge uma inovação. Esses empreendedores de sucesso são visionários, refletem como será seu negócio e sua vida e têm habilidades para sonhar. Sabem tomar decisões na hora certa, programam rapidamente seus negócios e identificam oportunidades na ordem presente.

Nesse contexto, infere-se o processo de tomada de decisão ao investimento - tema da próxima subseção.

## 2.2 A tomada de decisão ao empreendedorismo

“A decisão de modo genérico, possui dois objetos: a ação do momento e a descrição de um futuro” (SIMON, 1965, p. 54). A ação no momento seleciona o estado de coisas futuras e orienta o comportamento rumo à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro pode remeter a uma escolha correta ou errada acerca da escolha. O autor explica que as decisões são tomadas sob diversas condições: sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. As decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não programadas. Em se tratando das decisões tomadas em condições de certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, assim sendo, pode escolher a melhor dentre as alternativas propostas.

Por muito tempo, a teoria da decisão tratava sobre a decisão tomada por indivíduos, sem levar em conta que papel eles ocupam no mercado. Seu caráter era mais prescritivo do que descritivo, adotava uma postura fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico e em alguns casos no “bom senso destilado”. Após alguns anos, foi percebida a



necessidade de uma análise descritiva para entender como, e em que condições as pessoas tomam decisões racionais (ETZIONI, 1976).

O processo de tomada de decisão é um tema amplamente discutido na literatura, mas mesmo assim, ainda existem oportunidades de pesquisas nesse campo (WOWAK; HAMBRICK, 2010; RIBEIRO; SERRA; SERRA, 2016), especialmente, relacionados às características dos decisores (MEDEIROS-JÚNIOR; SERRA; FERREIRA, 2012) e sobre os modelos de decisão e os processos envolvidos (WOICESHYN, 2011).

O processo de tomada de decisão pode ocorrer de diversas formas; na literatura é possível encontrar correntes de análise, que possuem diferentes formas de analisar o processo. O Quadro 2 sistematiza esses modelos.

Quadro 2 – Modelos de tomada de decisão (continua...)

Modelo/Autor	Característica	Limitações
Racional (Simon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A racionalidade é um fator fundamental para a tomada de decisão;</li> <li>➤ Trata a informação objetivamente;</li> <li>➤ Evidencia a lógica no processo decisório;</li> <li>➤ Indica que o tomador de decisão não pode envolver-se por otimismo ou pessimismo;</li> <li>➤ Analisa as consequências antes da tomada da decisão.</li> </ul>	O indivíduo que toma a decisão, por poder passar a fazer escolhas que atendam a resultados aceitáveis e não mais a resultados rigorosos
Racionalidade Limitada (Simon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização vista como uma aliança entre os interesses que a envolvem;</li> <li>➤ Informações e alternativas limitadas;</li> <li>➤ Soluções escolhidas por estabelecimento de regras;</li> </ul>	Ações limitadas pela reduzida gama de informações necessárias para o processo decisório
Incrementalista (Lindblom e Quim)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retrata a necessidade de focalização das informações;</li> <li>➤ Alternativas decisórias tratadas de maneira flexível, para atingir o grau almejado;</li> <li>➤ Podem acontecer mudanças, entretanto de forma amena;</li> <li>➤ Escolha de alternativas após a confrontação das mesmas;</li> <li>➤ Decisão gerada a partir do consenso visando a conformidade entre as partes.</li> </ul>	Por mais amena que seja a mudança o processo pode trazer complicações
Desestruturado (Mintzberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processo decisório dinâmico e com interferência;</li> <li>➤ Modelo aplicável em nível de incerteza alto;</li> <li>➤ Podem existir constantes mudanças;</li> <li>➤ Fases: identificação, decisão e seleção. Após são geradas rotinas de apoio ao processo decisório.</li> </ul>	Utilização da intuição para tomar a decisão, podendo demandar muito tempo
Lata de Lixo (Cohen, March e Olsen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O gestor não procura identificar e analisar o problema para selecionar alternativas;</li> <li>➤ Trata do processo decisório em ambientes altamente imprecisos.</li> </ul>	Visão estratégica global fragmentada

Fonte: Adaptado de Martins (2013).

O Quadro 3, por sua vez, apresenta a classificação de problemas sob o ponto de vista do processo decisório – que podem ser caracterizados em três categorias: estruturados,



semiestruturados e não estruturados (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002). O problema também pode ser classificado por nível de decisão em: estratégico, tático e operacional. Os níveis de decisão e os problemas podem estar sobrepostos; entretanto, a responsabilidade pela decisão será de grupos distintos de decisão.

Quadro 3 – Níveis de decisão e tipos de problema

Nível de decisão		Operacional	Tático	Estratégico
Estruturados	<b>Característica</b>	Bem definido, repetitivo	Processo definido, resultado variável	Objetivo bem definido, alternativas a serem escolhidas
	<b>Duração/frequência</b>	Dia/ um mês	Meses/ um ano	Entre um e cinco anos
	<b>Decisor</b>	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
	<b>Exemplos</b>	Contabilidade/ folha de pagamento	Análise de orçamento, previsão de curto prazo	Investimentos, logística
	<b>Complexidade</b>	Nenhuma	Baixa	Média
Semiestruturados	<b>Característica</b>	Bem definido, rotina variada	Definido em níveis diferentes	Novos serviços, planejamentos
	<b>Duração/frequência</b>	Dias/ semana	Meses a um ano	Anos
	<b>Decisor</b>	Chefe de seção	Gerente / Diretoria	Diretoria
	<b>Exemplos</b>	Programar produção, controle de estoque	Financiamentos, prêmios, preparar PCP	Nova filial, fusão/ aquisição
	<b>Complexidade</b>	Baixa	Média	Alta
Não estruturados	<b>Característica</b>	Rotina sujeita a imprevistos	Não rotineiras	Novos empreendimentos
	<b>Duração/frequência</b>	Dias/ por período	Caso a caso	Anos
	<b>Decisor</b>	Chefe de seção	Gerente / Diretoria	Diretoria/ acionistas
	<b>Exemplos</b>	Arte para jornal, compra de software	Contratações, demissões, compra de equipamentos	Novo produto, planejamento de P&D
	<b>Complexidade</b>	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Adaptado de Melo e Ito (2006).

A tomada de decisão tem, segundo Roldan e Miyake (2004), basicamente quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões de análise.

De acordo com Maximiano (2007), a decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, que são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Para Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão das informações analisadas em ação. No



início, as tomadas de decisões que eram praticadas nas organizações tratavam o processo decisório como uma questão racional, demonstrando que as decisões deveriam estar baseadas na racionalidade adaptando-se aos cenários em que estavam inseridas. Ao longo do tempo, os modelos e sua racionalidade passaram a ser questionados, e foram propostos modelos mais flexíveis e adaptáveis à realidade das organizações. Isso permitia aos tomadores de decisão escolher a melhor opção, mesmo diante de limitações como falta de informações acerca do problema.

Para Ferreira (2010), quando se conhece a complexidade da tomada de decisão, entende-se que em geral os decisores não são “maus” tomadores de decisão, mas na verdade ficam aquém do comportamento objetivamente racional, e o fazem de modos específicos e sistemáticos.

Nesse sentido, inferem-se as características do empreendedor como determinantes em assumir riscos. Diversos estudos buscaram levantar as características pessoais do tomador de decisões e relacioná-las à efetividade (Quadro 4).

Quadro 4 – Características do tomador de decisões perante o risco

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Variável</b>	<b>Conclusão</b>
Vroom e Pahl	1971	Idade	Gerentes mais jovens estariam dispostos a correr maiores riscos.
Vroom e Pahl	1971	Funções	Não há diferenças significativas no comportamento perante o risco de gerentes de diferentes categorias funcionais.
Hambrick e Mason	1984	Idade	Executivos mais jovens estariam mais propensos a estratégias de alto risco.
Macrimmon e Wehrung	1986	Nível Hierárquico	Executivos de posições hierárquicas mais elevadas seriam mais propensos ao risco.
Macrimmon e Wehrung	1986	Idade	Gerentes mais idosos seriam mais avessos ao risco, diferentemente dos mais jovens.
Macrimmon e Wehrung	1986	Educação	Executivos com pós-graduação estariam mais propensos ao risco do que aqueles que possuem apenas a graduação ou o secundário completo.
Macrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	A experiência, medida em anos de trabalho, não permite concluir se há relação com o comportamento de aceitação ou aversão ao risco.
Macrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	Quanto maior a experiência, medida em Percentagem do tempo total da carreira gasto numa mesma empresa, maior a aversão ao risco.
Irelandetal	1987	Nível Hierárquico	O processo de decisão e a incerteza perante o ambiente varia de acordo com o nível hierárquico

Fonte: Adaptado de Steiner Neto, Predebon e Souza (2002).





As definições ora expostas servem de embasamento para a pesquisa em campo, que possui sua operacionalização descrita na próxima seção.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir das definições teóricas foi possível estruturar a pesquisa empírica de natureza descritiva e abordagem qualitativa, conduzida por meio do estudo de casos múltiplos. Yin (2001) explica que cada caso de análise deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou, inversamente, produzir resultados contrastantes por razões previsíveis. Esse tipo de estudo permite ainda aumentar as possibilidades da realização de generalizações analíticas, e também é sugerido como apropriado para a análise de empresas nascentes.

### **4.1 Seleção dos Participantes**

Define-se como universo desta pesquisa empreendedores em processo de abertura de seu próprio negócio, localizados na região extremo-oeste do Estado de Santa Catarina. A região foi escolhida como lócus de investigação pelo motivo da acessibilidade, bem como, por ser uma única região pode-se, mesmo de modo elementar, controlar variáveis do ambiente cultural e técnico. Isto é, as empresas por serem localizadas na mesma microrregião estão dispostas às mesmas pressões do macroambiente institucional.

Inicialmente, procedeu-se com um levantamento com os órgãos especializados como prefeituras, associações comerciais e agências de fomento para identificação das empresas-alvo. Das empresas identificadas – num total de onze, foram escolhidos três casos, sendo estes selecionados por compreenderem indústrias diferentes, bem como por aceitarem a participar do estudo. Assim sendo, essas três empresas representam a amostra do estudo.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os gestores das empresas, guiadas por um protocolo preestabelecido elaborado a partir da literatura. Ainda, foi aplicado um questionário estruturado, utilizando as questões propostas por Santos (2008), para mensurar o potencial empreendedor dos entrevistados.

As entrevistas ocorreram de forma presencial, sendo gravadas, posteriormente, transcritas em sua íntegra e codificadas para análise.



## 4.2 Perfil da Amostra

Tendo em vista o termo de sigilo e confidencialidade, as empresas participantes do estudo serão denominadas como: Empresa A, Empresa B e Empresa C. Suas características principais podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização das empresas (amostra)

	Ramo	Cidade	Número de funcionários	Cientes
<b>Empresa (A)</b>	Serviços	Pinhalzinho-SC	20	<i>Business-to-Business e Business-to-Consumer</i>
<b>Empresa (B)</b>	Varejo	Chapecó-SC	12	<i>Business-to-Consumer</i>
<b>Empresa (C)</b>	Indústria	Cordilheira Alta-SC	68	<i>Business-to-Business</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Nota: *Business-to-Business* refere-se a transações de empresa para empresa; *Business-to-Consumer* se refere a transações de empresa para consumidor final.

Verifica-se que as empresas iniciaram, conforme cada setor de atuação, como de micro ou pequeno porte – classificadas pelo número de funcionários.

## 4.3 Procedimentos para a Análise dos Dados

Conforme explicação de Yin (2001), para analisar os resultados de um estudo de caso, devem-se criar categorias. Essas categorias devem preferencialmente ter sido testadas em outros estudos, ou teoricamente fundamentadas – de modo a gerar resultados que assegurem a validade interna e externa dos dados. Dessa forma, para a análise dos dados, delimitaram-se as categorias de análise, embasadas na literatura apresentada, conforme consta no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias de análise

Categoria	Subcategorias
- Perfil empreendedor	➤ Idade; funções; nível hierárquico; educação; experiência profissional.
1. Níveis de decisão e tipo de problema	➤ Estruturados ➤ Semiestruturados ➤ Não estruturados
2. Modelos de tomada de decisão	➤ Racional (Simon) ➤ Racionalidade Limitada (Simon) ➤ Incrementalista (Lindblom e Quim) ➤ Desestruturado (Mintzberg) ➤ Lata de Lixo (Cohen, March e Olsen)

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).



A partir da estrutura de pesquisa delineada nesta seção, foi possível sistematizar os resultados do estudo, que estão dispostos na próxima seção.

## 5 RESULTADOS

Esta seção destina-se a apresentar os resultados auferidos na pesquisa de campo. Estes encontram-se subdivididos de acordo com as categorias de análise, sendo: perfil empreendedor dos entrevistados, níveis de decisão e tipo de problema, e modelos de tomada de decisão ao investimento.

### 5.1 Análise do Perfil Empreendedor

A análise das entrevistas permitiu observar que os três empreendedores tiveram uma referência empreendedora, que foi desde a família, professores ou pessoas por eles admiradas, que serviram como inspiração e de certa forma participaram em algum momento de suas vidas. Timmons (1994) defende que o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, por meio do qual mantém constante a busca por novos caminhos e novas soluções. Isso pode ser identificado no empreendedor “C”, que aceitou investir e criar um negócio, utilizando todo o *know-how* adquirido.

Quanto ao evento de disparo para o início do negócio, a Empresa A se enquadra nas características de planejamento formal. A Empresa B sentiu a necessidade de empreender, e a partir dessa necessidade visualizou uma oportunidade, e foi nesse momento que resolveu investir. A Empresa C nasceu de um ato visionário de seu empreendedor; e a ideia surgiu a partir de uma preocupação social de realizar algo novo. Isto é, o empreendedor trabalhou em empresas de sua família, foi vivenciando experiências fundamentais para a criação de seu negócio, sempre buscando o aprendizado, conhecimento, estudando para atingir seus objetivos.

Na análise específica do potencial empreendedor, utilizou-se como base a escala de Santos (2008). Nessa verificação, foi possível identificar que ambos empreendedores entrevistados obtiveram pontuação elevada. Para um melhor entendimento dos resultados foram traçados dez itens de análise. O primeiro fator diz respeito à intenção de empreender - de possuir, adquirir algo ou criar um novo negócio. Nesse quesito, os três entrevistados



obtiveram uma pontuação superior a 90 pontos percentuais. Os resultados dessa análise encontram-se esquematizados nas Figuras 1, 2 e 3.

Figura 1 – Empreendedor A



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2 – Empreendedor B



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 3 – Empreendedor C



Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma análise das principais características determinantes no processo de abertura do negócio, identifica-se em comum aos empreendedores a intenção de empreender. A busca de informações mostra-se determinante em ambos perfis, sendo essa caracterizada pela busca de conhecimento, interesse em estar informado em sua área de atuação e até mesmo fora dela. Levanta-se ainda como característica importante, o senso de oportunidade. Ou seja, como ele visualiza e identifica a necessidade das pessoas, do mercado e como ele é capaz de aproveitar



tais oportunidades. Esses empreendedores apresentaram pontuação acima da média, sendo esta uma das principais características identificadas.

A característica menos presente em ambos entrevistados é o planejamento formal – embora também tivesse demonstrado um escore alto. Outra característica menos presente nesses empreendedores refere-se a redes de relacionamento estabelecidas. A rede de relações trata da habilidade de influenciar as pessoas quanto à execução de tarefas ou ações que viabilizem o alcance de seu objetivo, a capacidade de convencer e motivar pessoas, liderar equipes e saber motivá-la em todos os quesitos.

Os empreendedores pesquisados obtiveram pontuação superior à média do estudo, o que indica ser forte o seu potencial empreendedor, o sucesso nos empreendimentos pode ter vindo pelos empreendedores possuírem todas essas características de forma acentuada. Em uma análise específica, verifica-se que o Empreendedor C possui as características mais equilibradas, não apresentando uma disparidade tão grande para algumas em detrimento de outras.

Cabe inferir que os três perfis analisados demonstraram ter um alto potencial empreendedor. Mesmo no caso do empreendedor B, que afirmou ter empreendido por necessidade, tendo pouco ou nenhum tempo para planejar sua empresa, pode-se atribuir o sucesso da empresa as suas capacidades empreendedoras.

## **5.2 Níveis de decisão e modelos de tomada de decisão**

Para identificação dos níveis de decisão e dos modelos de tomada de decisão adotados pelos empreendedores em seu processo de abertura do negócio, buscou-se resumir as informações, conforme apresentado no Quadro 5.

Assim, quanto ao processo de tomada de decisão, o empreendedor “A” se enquadra no modelo desestruturado, sendo este, um modelo entendido como dinâmico e que pode sofrer interferências. O empreendedor, apesar de ter realizado o estudo de mercado, iniciou suas atividades em um segmento com uma parcela elevada de risco, pois o mercado de prestação de serviço costuma depender muito dos clientes.

Por meio da pesquisa foi possível identificar que o empreendedor se utilizou de duas das três fases que compõe o processo decisório segundo o modelo desestruturado: identificação (quando o empreendedor diagnosticou a carência de mercado); desenvolvimento



(quando ele elaborou o plano de negócios); e seleção (fase não realizada), conforme classificação de Mintzberg (1995).

Quadro 5 – Análise dos níveis de decisão e modelos de tomada de decisão dos entrevistados

Variável	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C
O perfil dos empreendedores quanto à tomada de decisão	Modelo desestruturado	Modelo da lata de lixo	Modelo racional
Os motivos para a abertura do empreendimento	Observação de Mercado	Necessidade	Busca de alternativas
A busca de informações	Pesquisa de mercado	Não teve algo específico	Pesquisa de mercado e plano de negócio
Fatores influenciadores para a tomada de decisão	Econômicos, análise de mercado, parcerias e insatisfação de consumidores com outras empresas	Necessidade econômica	Social e econômico
A análise de viabilidade do negócio	Plano de Negócio	Planejamento informal	Plano de Negócio

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Nota: utilizou-se como base para análise a teoria apresentada nos Quadros 2 e 3 da fundamentação teórica.

O empreendedor “B” caracteriza-se quanto à tomada de decisão, no modelo da lata de lixo, devido a ele ter tido um problema (perda do emprego) e necessitou fazer uma escolha (empreender ou buscar novo emprego). O modelo da lata de lixo leva-se em conta a decisão tomada com poucas informações. Nesse caso, infere-se que o empreendedor não realizou nenhum tipo de pesquisa de mercado; a primeira alternativa que surgiu para não estar empregado foi a escolha. Conforme Darcoso (2000), o modelo da lata de lixo ou decisão por omissão, leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência.

O empreendedor “C”, de forma contrária aos anteriores, avaliou as alternativas por meio da elaboração de um plano de negócios, ele identificou várias possibilidades para a implantação de um empreendimento. Pelo modelo racional objetivo, ele realizou o plano de negócios e, posteriormente, implementou a empresa, e, em pouco tempo alcançou o objetivo mensurado.

A racionalidade é um fator crucial para a tomada de decisão, tratando a informação de forma objetiva e evidenciando a lógica no processo decisório, em que o decisor não pode ser influenciado pelo otimismo ou pelo pessimismo (BERNSTEIN, 1997). Simon (1965) explica que a racionalidade objetiva, sugere que o indivíduo atuante ajuste seu comportamento a um sistema integrado por meio da visão panorâmica das alternativas e comportamento, a forma de



planejamento e seleção de alternativas do empreendedor “C” ocorreram conforme propõe a teoria.

Por meio do estudo pode-se ainda identificar os motivos que levou cada empreendedor para a abertura do seu empreendimento. O empreendedor “A” pautou-se na observação do mercado, que propiciou a visualização da oportunidade. O empreendedor “B” pautou-se na motivação que veio da necessidade financeira de empreender, uma vez que estava desempregado.

Por fim, o empreendedor “C” buscou por alternativas, estudando diversos segmentos até a abertura do seu negócio. Esses motivos corroboraram com Tachizawa (2007), que afirma existirem alguns motivos para a abertura de um empreendimento, destacando-se a identificação de uma oportunidade de negócios (empreendedor A e C); ter experiência anterior; estar desempregado (empreendedor B).

Quanto à busca pelas informações para a tomada de decisão, a pesquisa apontou que os empreendedores “A” e “C” utilizaram-se de uma pesquisa de mercado para que obtivessem conhecimentos do ramo que empreenderam, já que ambos estavam em situação mais confortável, tendo condições de analisar melhor o mercado (condição ideal). No caso do empreendedor “B”, verificou-se que não houve busca específica por essas informações, pois ele tinha necessidade de trabalho.

Estudaram-se ainda quais foram os fatores influenciadores para a tomada da decisão. Foi apresentado pelo empreendedor “A” o fator econômico e de mercado, pelo empreendedor “B” apenas o fator econômico que caracterizou como o principal influenciador para sua decisão, e o empreendedor “C” relata que além do fator econômico existiu o fator social que influenciou sua decisão.

Para análise da viabilidade financeira dos negócios, verificou-se que os empreendedores “A” e “C” realizaram um plano de negócios para essa verificação, enquanto o empreendedor “B” apenas realizou planejamento informal, haja vista que ele afirma não ter disponibilizado tempo para tal decisão. Assim, cabe inferir que os modelos utilizados pelos três empreendedores não foram os mesmos, cada um desenvolveu sua análise por um dos modelos: o modelo desestruturado (empreendedor A), o modelo ‘lata de lixo’ (empreendedor B), e, o modelo racional objetivo (empreendedor C).



## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de empreendedorismo é um processo multidimensional, que, mesmo diversas pesquisas tendo sido conduzidas, necessita de mais investigações. Estudos prévios mostraram que não existe uma única definição de empreendedorismo (AUDRETSCH et al., 2015; RAJA, 2015), ou mesmo, um único comportamento empreendedor capaz de explicar como um empreendedor decide investir em seu próprio negócio (ALDRICH; MARTINEZ, 2001; GARTNER, 2001; GARTNER, 1988; OKHOMINA, 2010), resultados estes que foram corroborados com esta pesquisa.

Os resultados desta pesquisa mostraram que os empreendedores investigados possuem perfis empreendedores distintos, motivos de abertura do negócio diferentes e os fatores que influenciaram sua decisão de investir em um negócio próprio mostraram-se divergentes. Desse modo, parece difícil prever ou predizer as características e comportamento que determinam um empreendedor de sucesso, como já foi postulado anteriormente por Gartner (1988) e Low e Macmillan (1988).

Ao mesmo tempo, pode-se verificar que há similaridades no processo, como é o caso da busca de informações e da forma como esses empreendedores analisaram a viabilidade de seu negócio. Verificou-se ainda que, os traços da trajetória empresarial dos entrevistados – que mostrou a inferência de modelos de pessoas empreendedoras na família aliada à percepção de uma oportunidade de negócio na cidade foram fundamentais na decisão de tornar-se empreendedor. Esses resultados mostram-se idênticos aos verificados por Silva, Fonseca e Araújo (2015).

De modo geral, esses achados possuem implicações teóricas e práticas. Por exemplo, investidores de risco, profissionais de gestão, e outros profissionais envolvidos em empreendimentos de alto risco podem utilizar-se dessas informações para explorar o capital humano das empresas, de modo a melhorar o retorno do investimento. Ademais, pode ser uma ferramenta útil para selecionar os membros da equipe para novas iniciativas empresariais, e avaliar candidatos a cargos de empreendedoras no mundo corporativo.

Outra implicação é destinada à docência em empreendedorismo e mentorias, isto é, características e comportamentos empreendedores podem ser usados como técnicas para identificar os estudantes para carreiras empreendedoras. Outra contribuição importante do estudo é que foi realizado com os empresários reais, em distintos setores de atuação,





considerando que grande parte das pesquisas em empreendedorismo utiliza-se, em suas amostras, de estudantes, gestores e não empresários – a exemplo de Okhomina (2010).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada neste artigo buscou analisar de que forma se configurou o processo de tomada de decisão de três empreendedores para a abertura do seu negócio. A partir dos resultados foi possível verificar que cada processo foi motivado por diferentes fatores. A busca de informações ocorreu por caminhos distintos, e a tomada de decisão para transformar-se de empreendedor a empresário também se pautou em fatores distintos.

Verificou-se, assim, que entre os três empreendedores, um deles (Empreendedor C) seguiu o modelo racional de tomada de decisão –considerado adequado pela literatura. O Empreendedor B, por outro lado, pautada na necessidade de trabalhar e possuir renda, não seguiu nenhum modelo de análise ou decisão formal, pautando-se basicamente em seu instinto. Por último, o empreendedor A se enquadra como um meio termo, ou seja, utilizou-se de algumas ferramentas de planejamento, mas também se pautou no instinto.

Características comuns encontradas entre os empresários está a intenção empreendedora e senso de oportunidade, características estas consideradas determinantes no processo de abertura de um negócio.

Assim, com base nos resultados desta pesquisa, é possível concluir que: (1) o modelo de empreendedorismo do empresário do ramo de serviços enquadrou-se no modelo desestruturado, que consiste em um modelo entendido como dinâmico e com interferências; (2) o empreendedor do ramo de varejo enquadrou-se no modelo da ‘lata de lixo’ sendo este um modelo em que o gestor não procura analisar e escolher alternativas, tomando a decisão sem muitas informações; (3) o empreendedor da indústria enquadrou-se no modelo racional, ou seja, adotou uma visão panorâmica das alternativas para a tomada da decisão. Por fim, os fatores influenciadores ao investimento no próprio negócio pautaram-se nas esferas econômica, social e de mercado.

Embora o estudo tenha contribuído para a teoria e prática, deve-se levantar algumas limitações. A primeira limitação do estudo refere-se à coleta de dados, que pode ser elencada como uma fronteira, ao mesmo tempo em que representa um potencial tema para conduzir pesquisas futuras. Isto é, a escolha do loco de pesquisa, focada em uma única região, em três



observações, e que se localizam em segmentos distintos, compromete a generalização e extrapolação desses resultados para a população. Em seguida, como os empreendedores obtiveram sucesso no mercado, possivelmente algumas informações fornecidas podem ter sido, sem intenção, esquecidas ou subjugadas, de modo a comprometer a validade interna dos dados.

Novas pesquisas, voltadas à exploração deste tema, podem explorar não só esta mesma inquietação científica, como podem buscar tecer uma análise, considerando as pressões do ambiente externo na decisão de empreender. Podem ainda, analisar o papel de agências de fomento, universidades, e outras instituições no desenvolvimento empreendedor.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, p.41-56, 2001.

AUDRETSCH, D.B.; KURATKO, D.F.; LINK, A.N. **Making Sense of the Elusive Paradigm of Entrepreneurship Department of Economics**. University of North Carolina: Working Paper Series, 2015.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics of associated with performance in entrepreneurial firms and small businesses. **Journal of Business Venturing**, v.2, p. 79-83, 1987.

BERNSTEIN, P. L. **Desafios aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DARCOSO, A. L. R. **Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2000.

DEGEN, R. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.



FERREIRA, S. P.; NEGREIROS, R. M. C. **Indicadores, avaliação e instrumentos de gestão: a necessidade de coordenação**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos/Ministério da Ciência e Tecnologia. 2010.

GARTNER, W. B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v.12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GARTNER, W. B. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 27-39, 2001.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão Gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas 2002.

GUDONAVICIUS, L.; FAYOMI, J.O. The relation between entrepreneurial personality and strategic decision making. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 24-29, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Establishing a new business venture unit within a firm. **Journal of Business Venturing**, v.1, p. 307-322, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. Edição. Porto Alegre - RS: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2004.

JONG, J. P.J.; PARKER, S. K.; WENNEKERS, S.; WU, C.-H. Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, p. 981-995, 2015.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past research and future challenges. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.

LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MARTINS, D.R. **Processo de decisão e empreendedorismo: um estudo com empreendedores da região oeste de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado), Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG, 2013.

MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; SCHEINBERG, S. Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 7, p. 115-135, 1992.

MEDEIROS-JÚNIOR, R.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do diretor-presidente: um estudo em



empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008. **Revista de Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 136-168, 2012.

MELO, P. A.; ITO M.H. **Estrutura de poder e processo decisório em Universidades**. Blumenau: 2006.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-29, 1994.

OKHOMINA, D. Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment. **Journal of Behavioral Studies in Business**, v. 3, p1-16, 2010.

RAJA, A.J. Entrepreneurial Behavior Activity and Entrepreneurs Motivation Achievements for Different Industries in India. **International Journal of Management (IJM)**, v. 6, n. 9, p. 01-05, 2015.

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R.; SERRA, B. P. C. Relações Teóricas e Conceituais em Tomada de Decisão Estratégica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 57-84, 2016.

ROLDAN, F.; MIYAKE, D. I. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 413-427, 2004.

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2008.

SILVA, W. A. C.; FONSECA, R. A.; ARAÚJO, E. A. T. Comportamento Empreendedor e Trajetória Empresarial de Fundadores de MPEs em Barão de Cocais/MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 33-65, 2015.

SIMON, H. A. **The Shape of Automation: for men and management**. New York: Harper & Row, 1965.

STEINER NETO, P. J.; PREDEBON; E. A.; SOUZA, P. D. B. S. A escolaridade e o processo de tomada de decisão: o estudo do caso Brasileiro. Encontro da ANPAD, Salvador-BA, **Anais...** ANPAD, Rio de Janeiro-RJ, 2002.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro-RJ: FGV, 2007.



TIMMONS J.A. **New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century**. Chicago: Irwin, 1994.

YIN, R. **Estudo de caso - Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOICESHYN, J. A Model for ethical decision making in business: reasoning, intuition, and rational moral principles. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 311-323, 2011.

WOWAK, A. J.; HAMBRICK, D. C. A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 8, p. 803-821, 2010