

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALINE CRISTINA MORAES

O CAMINHO DA VITÓRIA  
O PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO NO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

FLORIANÓPOLIS  
2005

ALINE CRISTINA MORAES

O CAMINHO DA VITÓRIA  
O PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO NO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

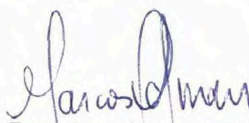
Professor orientador: Luis Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2005

ALINE CRISTINA MORAES

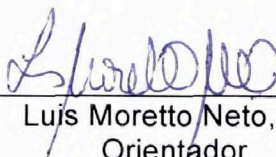
O CAMINHO DA VITÓRIA  
O PERFIL DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO NO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de novembro de 2005.



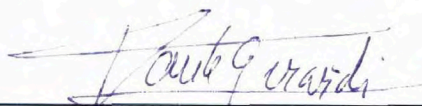
Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr  
Coordenador de estágios

Apresentado a banca examinadora integrada pelos professores:



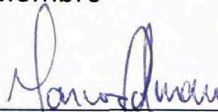
---

Luis Moretto Neto, Dr.  
Orientador



---

Dante Marciano Girardi, Mestre  
Membro



---

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

- ao Professor Luis Moretto Neto, pela orientação nesta pesquisa e auxílios bibliográficos; e por prontamente me ajudar em todos os momentos e circunstâncias;

- a Professora Liane Zanella, que no início do projeto de pesquisa participou da orientação deste trabalho;

- aos entrevistados pela atenção e tempo dispensado nas entrevistas:

- Edson Mertens – Tay Cosméticos
- Jorge Becker – Gaby Cosméticos
- Acir José Costa – Cotirô Cosméticos
- Eliane Daum – Nova produtos para beleza
- Sérgio Marques da Souza – Tok Cosméticos

- as amigas e colegas, em especial Suelen, Rosicléia, Mariana S., Isabelle, Maristela, Cláudia, por todos os momentos especiais que passamos e pela ajuda nas dificuldades que juntas superamos;

- a minha família, agora oficialmente maior, que souberam compreender a minha ausência em alguns momentos, entendendo que a busca por um objetivo maior agora fora alcançado; em especial a Eloiza e Ramiro pela constante preocupação e zelo com a minha pessoa;

- a minha irmã Elaine, pela amizade, carinho, compreensão, amor demonstrados constante.

Dedico este trabalho ao Fabio, meu marido, que esteve ao meu lado nos momentos de dificuldade e nos momentos de consagrações, sempre confiando e apostando na minha capacidade como pessoa e profissional.

*"A vitória cabe ao que mais persevera".*  
Napoleão Bonaparte

## RESUMO

MORAES, Aline Cristina. O caminho da vitória: o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos. 2005. Número de folhas (67f.). Trabalho de Conclusão de Disciplina (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A presente pesquisa teve por objetivo identificar o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos nos municípios de Florianópolis e Biguaçu. Para atingir este objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica para resgatar os conceitos de competências, habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizados como elementos da análise dos estudos de casos realizados no período de setembro a outubro de 2005. A pesquisa efetuada tem caráter teórico-empírico podendo ser classificada como qualitativa-quantitativa; conclusiva descritiva; *ex-post facto*. Observando o objetivo principal desta pesquisa que foi o de identificar o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos nos municípios de Florianópolis e Biguaçu, pode-se dizer que algumas competências foram encontradas com maior frequência, tais como: criatividade, visão de mercado, liderança, capacidade de trabalho em equipe, capacidade de avaliar e priorizar atividades, tomada de decisão, dispor de energia, comprometimento com a empresa e com o ambiente social, entusiasmo/paixão pelo negócio, necessidade de realização pessoal e profissional. O perfil traçado através da pesquisa reflete, exclusivamente, a realidade dos entrevistados e não permite a construção de afirmações de natureza generalista. Cabe destacar que, nem todos os empreendedores entrevistados apresentaram as características nominadas. Não cabe afirmar que os indivíduos que não apresentarem este perfil não atingirão o sucesso. O sucesso no empreendimento depende de inúmeros fatores, no entanto, o perfil do empreendedor pode no início das atividades organizacionais ser um fator determinante no alcance do sucesso da empresa.

Palavras-chave: empreendedor, competências, cosméticos.

## ABSTRACT

MORAES, Aline Cristina. O caminho da vitória: o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos. 2005. Número de folhas (67f.). Trabalho de Conclusão de Disciplina (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

The present research has as the objective to identify the successful entrepreneur profile in the cosmetic segment in Florianópolis and Biguaçu cities. To achieve these objectives a bibliographic research was made to accomplish the concepts of competence, abilities, knowledge and attitudes, used as elements of analysis in the case studies done in the period between September and October in 2005. The research done has a theoretical-empirical character being classified as qualitative and quantitative, descriptive conclusive, ex-post fact. Observing the main objective of this research, that was to identify the successful entrepreneur profile in the cosmetic segment in Florianópolis and Biguaçu cities, we could say that some competences were more frequently found, such as: creativity, market view, leadership, team work capacity, capacity to evaluate and to prioritize activities, decision taking, energy used, company compromising and the social environment, business enthusiasm/ passion, necessity of personal and professional accomplishment. The profile described in the research, only reflects the interviewers' reality and it doesn't allow the suggestion of generalistic nature. It is worth mentioning that not all the interviewers had those characteristics mentioned. Can not be concluded that a person not having these qualification won't be able to achieve success. The success achieved in a business depends on various aspects, however the entrepreneur profile can, in the beginning of the organizational activities, be a decisive element on the grasp of the company success.

Key-words: entrepreneur, competence, cosmetic.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências para o profissional .....	16
Tabela 2 - Os diferentes enfoques do empreendedor .....	35
Tabela 3 - Características dos empreendedores .....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	12
1.1.1 Geral .....	12
1.2 Justificativa .....	13
1.3 Estrutura do trabalho .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Competências .....	15
2.2 Conhecimentos .....	20
2.3 Habilidades .....	22
2.4 Atitudes .....	26
2.6 Necessidades .....	28
2.7 Valores.....	31
<b>3 O SER “EMPREENDEDOR”.....</b>	<b>33</b>
<b>4 A BELEZA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....</b>	<b>39</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
5.1 Caracterização da pesquisa.....	43
5.2 Tipo de pesquisa.....	44
5.3 Tipo de coleta de dados.....	46
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, organizacionais e de integração de mercado, que vem ocorrendo no ambiente empresarial do país tem representando um forte estímulo aos indivíduos a se adaptarem a nova realidade, onde a competição é cada vez mais acirrada, há disputa por espaços, maior velocidade e capacidade de inovar. Inseridos ainda neste contexto, os clientes têm se tornado mais exigentes, muitas vezes até assumindo o controle das negociações. Todas essas mudanças estão fazendo com que as pessoas redirecionem sua vida profissional e busquem outras opções, inclusive no mundo dos negócios, com o objetivo de administrarem seu próprio empreendimento.

O empreendedor, ao longo do tempo, tem se tornado um dos principais meios de transformação da sociedade moderna, pois através dos negócios há geração de riquezas, e empregos. A decisão de ser empreendedor ou não, nem sempre acontece de forma mais convencional, pode ocorrer por necessidade, da identificação de uma oportunidade, realização de um sonho, ou mesmo concretização de uma sucessão familiar.

Segundo pesquisa anual sobre o assunto da Global Entrepreneurship Monitor (2004), organizada pela Babson College e pela London Business School, e coordenada pelo Sebrae, apresenta que o Brasil tem 14 milhões de empreendedores, desse total 53% decidiram iniciar suas atividades empresariais porque vislumbraram uma oportunidade de negócio e 43% por necessidade como a perda de emprego. A mesma pesquisa apresenta o perfil do empreendedor brasileiro; sendo que na média, 64% tem de 25 a 44 anos, 32% recebem de seis a quinze salários mínimos por mês, e 46% são mulheres.

No ano 2000, o Brasil era o país mais empreendedor do mundo, passou a quinta posição e hoje ocupa sexto lugar. Os fatores derivados desta alteração no ranking demandam estudos apurados e segundo matéria publicada na Revista Você S/A, os fatores determinantes foram: a forte estrutura burocrática de estado, a alta carga tributária e a falta de crédito no país. (Revista Você S/A, março/2004).

Torna-se conveniente citar que o empreendedor por necessidade não é obrigatoriamente um desempregado, a necessidade quase sempre nasce do fato de o

indivíduo ter a certeza de que para ele o empreendedorismo é o melhor caminho para conquista de autonomia profissional e financeira.

Inserido nesse contexto pode-se citar o empreendedor que opta pelo segmento de cosméticos. Esse mercado tem crescido significativamente visto que a preocupação com a aparência física cresce na mesma proporção. Beleza é um negócio que movimenta bilhões de dólares por ano ao redor do mundo, ocupa desde gigantescas multinacionais a diminutas indústrias e, no Brasil, arrecada 73% mais dinheiro do que no começo dos anos 90. (Fonte: Abihpec/Sipatesp.) Além disso, o aumento do consumo, a predisposição do público para novidades e também as crescentes facilidades para operar um empreendimento no ramo explica porque a indústria da beleza atrai novos empreendedores a cada dia.

Por isso conhecer o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos remete ao processo de decisão a ser empreendedor, se a decisão foi familiar ou por necessidade, ou apenas por ser um talento nato, a história de vida, a trajetória desses que alcançaram o sucesso, que fizeram e fazem a diferença no atual mercado competitivo. Logo, o problema de pesquisa é: Qual o perfil dos empreendedores do comércio de cosméticos do município de Florianópolis e de Biguaçu e de que maneira alcançaram o sucesso?

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Geral

Identificar o perfil do empreendedor de sucesso no comércio de cosméticos do município de Florianópolis e Biguaçu.

### 1.1.2 Específicos

- a) sistematizar e analisar as competências, valores, necessidades predominantes nos empreendedores pesquisados;
- b) sistematizar e identificar quais características de personalidade/attitudes que os diferenciam dos demais empreendedores;
- c) verificar a trajetória percorrida pelos empreendedores para alcançarem o sucesso.

## 1.2 Justificativa

Segundo Köche (1997) a escolha do tema deve estar condicionada a alguns fatores e entre eles é que o tema deve responder aos interesses de quem investiga. Este tema vem sendo idealizado desde o início do ano de 2004, quando a acadêmica optou por pesquisar sobre a trajetória dos empreendedores de sucesso nos segmentos de agronegócios, indústria, empresas familiares, comércio e segmento de prestação de serviços.

A delimitação da área vai ao encontro do interesse e envolvimento da acadêmica no segmento de cosméticos, particularmente, por haver atuado profissionalmente na área, no período de outubro de 2004 a outubro de 2005. Logo a pesquisa tem características que justificam sua importância pessoal, bem como para o meio acadêmico e empresarial. Para o meio empresarial, constata-se que o desemprego vem assolando uma significativa parcela da população brasileira, com inúmeras demissões, e conseqüentemente, maior número de candidatos que vagas no mercado.

No que diz respeito à originalidade, o tema em questão é inédito, sendo que não foram realizadas pesquisas acadêmicas no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, neste âmbito. Quanto à viabilidade pode-se dizer que a pesquisa é viável na medida em que a acadêmica está inserida no meio empresarial do ramo, quando iniciou este trabalho.

O desenvolvimento pessoal e a busca por independência financeira, além do desejo de possuir um negócio próprio, levam cada vez mais os indivíduos a iniciar um empreendimento. Neste contexto a identificação do perfil do empreendedor de sucesso pode contribuir para futuras análises e estudos para os indivíduos que queiram fazer um plano de negócios e empreender, pois tem em mãos a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre a trajetória de empreendedores que alcançaram o sucesso no comércio de cosméticos do município de Florianópolis e Biguaçu.

No meio acadêmico, a identificação deste perfil proporciona possíveis adaptações no currículo do curso de administração, na medida em que abre espaço para o desenvolvimento das habilidades e competências identificadas nos

empreendedores pesquisados, que ainda não estejam sendo trabalhadas no projeto pedagógico vigente.

### 1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está constituído em sete capítulos. O primeiro refere-se a sessão introdutória da pesquisa apontando os objetivos geral e específico e a justificativa. O segundo capítulo faz um resgate do conceito de competências com ênfase nos autores previamente selecionados. Esta sessão tem como finalidade dar subsídios teóricos para a realização dos estudos de casos e análise das categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes dos empreendedores.

O terceiro capítulo apresenta duas dimensões do ser empreendedor: uma voltada para o resgate de conceitos de empreendedorismo e outra vinculada à arte de ser empreendedor. No capítulo quatro a autora apresenta o mundo da beleza como oportunidade de negócio, fazendo um retorno ao início da história dos cosméticos. Através deste resgate até o presente momento, este capítulo aponta índices que definem o panorama do mercado de cosméticos atualmente.

O capítulo cinco está voltado para a apresentação da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, bem como as suas limitações. Em seguida o capítulo seis faz a análise dos dados com base nas categorias selecionadas anteriormente.

Por fim, o capítulo sete apresenta as considerações finais e recomendações a fim de elucidar o objetivo proposto para esta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta sessão orienta para a definição de competências, habilidades, atitudes, necessidades e valores que são imprescindíveis ao empreendedor de sucesso. No meio acadêmico são inúmeros os autores que tratam desse tema, entretanto, as definições encontradas em alguns casos divergem do pensamento que a autora busca apresentar. Por isso, a fundamentação apresentada a seguir está baseada essencialmente nos autores: Despresbiteris (1999), Drucker (1986), Dolabela (1999), Gramigna (2002), Lacombe e Heilborn (2003), Mintzberg (2000), Sveiby (1998).

### 2.1 Competências

A competência pode ser considerada como a capacidade do indivíduo realizar algo, o conceito tem dimensões mais aprofundadas. Sveiby (1998) diz que a competência não pode ser copiada com exatidão. Todos desenvolvem sua própria competência, seja por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Competências são qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente, diz Maximiano (2000). O mesmo autor comenta que as competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo dependem do nível hierárquico das tarefas a serem exercidas e do tipo de organização.

Segundo Sveiby (1998, p.11)

a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Há quem não concorde que a competência individual pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui; no final das contas, os funcionários são membros voluntários de uma organização.

Na concepção de Depresbiteris (1999), a noção de competência abrange diferentes concepções como: capacidade de uma pessoa desenvolver atividades de

maneira autônoma, planejando, implementando, avaliando; utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em tarefas ou em combinações de tarefas operacionais; habilidade de desempenhar atividades no trabalho dentro de padrões de qualidade esperados.

Competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações, comenta Zarifian (1999).

Na visão de Fleury e Fleury (2001) as competências são sempre contextualizadas, os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. Os mesmos autores associam verbos à noção de competência como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Para melhor compreensão da visão desses autores cabe a apresentação do quadro a seguir quanto ao significado atribuído aos verbos.

Saber agir	saber o que fazer e por que, julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar conhecimentos	compreender, trabalhar, transmitir informações,
Saber aprender mentais	trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos
Saber engajar-se	saber empreender, assumir riscos, comprometer-se
Saber assumir	ser responsável, assumir os riscos e conseqüências de ações e responsabilidades
Ter visão estratégica	conhecer e entender o negócio, identificar oportunidades

Tabela 1: Competências para o profissional

Fonte: Construindo o conceito de competência, Fleury e Fleury, 2001.

Dolabela (1999) afirma que as competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizem uma performance superior.

Uma classificação proposta por Depresbiteris (2002) para competência divide-se em três partes: tecnológicas, interpessoais e participativas. As competências tecnológicas se referem aos conhecimentos das técnicas e tecnologias de uma profissão ou de profissões afins. As competências interpessoais dizem respeito à



capacidade de negociar, decidir em equipe e comunicar-se. Enquanto as competências participativas são aquelas pelas quais o indivíduo consegue organizar seu trabalho de modo cooperativo, solidário e estando disposto a assumir responsabilidades. A mesma autora comenta ainda que as competências são aprendidas ao longo da vida, assim, todas as experiências podem constituir-se em ocasiões de aprendizagem.

Segundo Levy-Leboyer (*apud* Gramigna, 2002) o termo competências designa repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.

Foi desenvolvida uma metodologia pela MRG, citada em Gramigna (2002), a metáfora da árvore das competências para indicar três indicadores de competência, são eles:

- a) copa: representa as habilidades adquiridas e disponíveis para a realização do trabalho;
- b) tronco: representa os diversos conhecimentos e informações acumulados ao longo da carreira;
- c) raiz: representa o conjunto de atitudes e comportamentos que a pessoa mobiliza quando necessita colocar em prática uma competência.

A mesma autora comenta que existem quatro premissas básicas da estrutura do modelo: conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos; crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências; reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências e percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para boa execução do trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Das competências adotadas para o modelo da árvore das competências Gramigna (2002) disserta sobre cada uma das quinze competências consideradas:

- a) capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;
- b) capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para solucionar problemas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências;
- c) comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada para facilitar a interação entre as partes;
- d) criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas;
- e) cultura da qualidade: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos;
- f) dinamismo e iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante das situações adversas;
- g) flexibilidade: habilidade para adaptar-se oportunamente as diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes;
- h) liderança: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe;
- i) motivação-energia para o trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitudes de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para os trabalhos;
- j) negociação: capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto;

- k) organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução;
- l) planejamento: capacidade de planejar o trabalho, atingido resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos;
- m) relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática;
- n) tomada de decisão: capacidade para solucionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementado soluções adequadas;
- o) visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo.

Após a verificação de 4.500 perfis a mesma autora apresenta no seu livro *Modelo de competências e gestão de talentos* as competências para cada segmento. Neste caso optou-se por citar apenas do segmento de comércio varejista que é o ambiente empresarial que foi pesquisado: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, flexibilidade, liderança, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, visão sistêmica.

Inserido neste contexto Ruzzarin, Amaral e Siminovski (2002) dizem que a escola francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, que se baseia em três elementos fundamentais: saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades); saber ser (atitudes).

Com isso, a competência do indivíduo está relacionada com a maneira como ele age, sua posição no desempenho das atividades, com o comprometimento frente aos objetivos da organização, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social a ele. Para traçar a árvore da competência é pertinente a apresentação da definição de conhecimentos, visto que este é um dos indicadores da competência.

## 2.2 Conhecimentos

A progressiva mudança no mundo dos negócios tem feito com que as empresas busquem novos talentos com conhecimentos cada vez mais específicos na área em que atuam. Neste contexto de mudanças, sejam elas no âmbito empresarial em que há uma nova forma de encarar o indivíduo como colaborador; bem como para a pessoa que almeja iniciar seu próprio negócio torna-se pertinente ressaltar que o conhecimento torna-se um diferencial diante da evolução do mercado.

Na visão de Gramigna (2002) o conhecimento é um dos indicadores de competência que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento o indivíduo poder armazenar, mais bagagem terá e logo se tornará mais flexível para enfrentar mudanças e rupturas que surgem ao longo da vida profissional. A autora considera ainda que cada posto de trabalho exige conhecimentos específicos e essenciais e o domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interferem diretamente na qualidade desses processos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) consideram que o conhecimento cria condições de êxito, mas o êxito é criado pela ação; os próprios filósofos concordam que só pensamos para agir, a reflexão é o objetivo. Na visão de Drucker (1986) conhecimento é sempre personificado, carregado por uma pessoa.

Na concepção de Depresbiteris (2002) até pouco tempo, para se conseguir um trabalho o requerimento principal era o domínio das habilidades correspondentes ao posto específico, mas com o advento da revolução tecnológica e outras mudanças, os equipamentos de trabalho ficaram mais complexos e sofisticados. Portanto, é imprescindível que o trabalhador além de habilidades disponha de conhecimentos que possam complementar a maneira como lidar com a tecnologia e com as novas formas de organização.

No ambiente dos negócios existem autores como Lezana (1998) que afirmam que o empreendedor que opere uma empresa de sucesso deve apresentar ou dispor de alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra como: aspectos técnicos relacionados com o negócio, possuir experiência na área comercial, ter escolaridade mínima, ter atuado em outras empresas permitindo ao

empreendedor ter uma visão global das organizações, investir em formação complementar e vivencia com situações novas.

Analisando a categoria visão outros autores também dissertam sobre o mesmo como Cunha (2003) que considera a visão como sendo um trabalho mental que liga o hoje (conhecido) ao amanhã (desconhecido), criando o futuro a partir de uma montagem de fatos, esperanças, sonhos, oportunidades e perigos. A definição da visão permite que o empreendedor estabeleça seu rumo no longo prazo.

A teoria visionária de Fillion, (*apud* DOLABELA, 1999) ajuda a entender como se forma uma idéia de um produto e quais as condições para que ela surja. Ela diz que as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão desenvolvendo o conceito de negócio, no decorrer do tempo, baseadas na sua experiência, idéias de produtos. Tais idéias, a princípio emergem em estado bruto e refletem ainda um sonho, uma vontade não muito definida.

O futuro empreendedor, para aprofundar-se em sua idéia emergente procura pessoas com que possa obter informações para poder aprimorá-lá, testá-lá e verificar se é um bom negócio. Para Fillion (*apud* DOLABELA, 1999) essas idéias iniciais são visões emergentes. Prosseguindo em sua busca, vai chegar um dia em que o empreendedor sente que encontrou a forma final do produto e já sabe como vendê-lo. Nesse momento, ele acaba de dar corpo a sua visão central, ou seja, tem um produto bem definido e sabe qual o mercado para ele. Esse é o processo de formação da visão. Visões emergentes levam a novas relações que por sua vez contribuem para aprimorar a visão emergente inicial. Novas relações estabelecidas em razão do novo produto, e assim por diante, até que seja atingida a visão central, que pode ser fruto de uma ou várias visões emergentes. Ainda o mesmo autor se refere à visão complementar que trata da gerência da empresa, da organização e controle das atividades administrativas, financeiras e de pessoal, é através desta visão que se formará a estrutura para que o produto seja vendido ao cliente, da forma mais eficaz possível, gerando resultados esperados. Hill (1996) comenta que: “a personalidade empreendedora possui visão. Está sempre à frente do mero empresário. Vive no futuro, nunca no passado e poucas vezes no presente”.

Contudo, o empreendedor deve ter visão para saber onde quer chegar, qual o caminho que ele deve percorrer para alcançar seus objetivos, buscando sempre aproveitar as oportunidades e procurando maneiras para desenvolvê-las.

No entanto, somente conhecimentos não contemplam os requisitos necessários para que um empreendedor alcance o sucesso, sendo imprescindível o desenvolvimento de habilidades importantes na busca do sucesso empresarial.

### 2.3 Habilidades

Diante do crescimento, desenvolvimento e da complexidade das organizações, o empreendedor deve possuir novas habilidades, de forma a criar alternativas em termos de administração de seu empreendimento. Por isso, cabe a apresentação das definições de alguns autores, estabelecendo um confronto de teorias, já que são encontradas diversas visões para a categoria habilidades.

Na concepção de Gramigna (2002): "Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de habilidades".

Habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais, manifestando-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por ter vivido situações similares. Diante disso, no mundo dos negócios cada vez mais complexo, está se resgatando a capacidade do ser humano desenvolver suas habilidades.

Lacombe e Heilborn (2003) consideram que exista um tipo característico de executivo, mas a empresa precisa de todos os tipos de administradores. Para que a empresa venha a conquistar seu espaço no mercado são necessárias algumas habilidades e competências por parte de seus administradores. Para os mesmos autores são três os tipos de habilidades: a técnica, a humana e a conceitual (visão sistêmica).

- a) habilidade técnica: é a compreensão e domínio de determinado tipo de atividade, envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da

especialidade e facilidade no uso de técnicas e do instrumental da disciplina específica;

b) habilidade humana: é a capacidade de trabalhar com eficiência como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Refere-se as aptidões para trabalhar com pessoas e obter resultados por meio dessas pessoas;

c) habilidade conceitual ou visão sistêmica: habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado. Capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta as demais.

Na visão de Deffune e Despresbiteres (2002) as habilidades devem buscar o “aprender a aprender” e o aprender a pensar, que permite maior autonomia, maior capacidade de resolver problemas novos, de adaptação a mudanças, de superação de conflitos, de comunicação, de trabalho em equipes, sendo que essas habilidades podem ser desenvolvidas em qualquer época da vida de uma pessoa. Ainda na visão de Deffune e Despresbiteres, segundo a secretaria de Formação para o Desenvolvimento Profissional do Ministério do Trabalho (SEFOR) existem três tipos de habilidades básicas:

a) habilidades específicas – são aquelas relacionadas aos conhecimentos técnicos e as competências demandadas por ocupações, por profissões, por atividades do mercado de trabalho ou, de maneira mais ampla, pelo mundo do trabalho;

b) habilidades de gestão – insere-se nas competências de trabalho em equipe, de autogestão, enfim, de habilidades vinculadas a organização de trabalho;

c) habilidades básicas – são aquelas essências para que alguém possa seguir sua educação profissional, bem como a vida em uma sociedade, são

habilidades mais essenciais como ler, calcular, até chegar aos desenvolvimento de funções cognitivas que proporcionem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.

Para Lezana (1998) são necessárias inúmeras habilidades para a operação de uma empresa de pequena dimensão e destaca entre as mais importantes: identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações e resolução de problemas.

Na concepção de Mintzberg (*apud* MAXIMIANO, 2000) as habilidades devem ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolvê-las, sendo que as habilidades propostas por este autor são: habilidade de relacionamento com colegas, de liderança, de resolução de conflitos, processamento de informações, tomar decisões, alocação de recursos, habilidades empresariais e de introspecção.

A necessidade dos empreendedores desenvolverem novas habilidades e competências com relação ao acompanhamento e a orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, pois hoje se espera uma nova postura, na medida em que os requisitos exigidos para um bom desempenho das atividades das empresas também mudaram.

Na concepção de Fillion (*apud* DOLABELA, 1999) o empreendedor deve possuir capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela, deve saber persuadir terceiros a o ajudarem a realizar o seu sonho, considera o autor essas características como liderança.

Para Cunha (2003) o empreendedor possui forte capacidade de liderança, ele é capaz de agregar pessoas em torno de si e movê-las em direção aos objetivos por ele determinados. As qualidades, características e habilidades exigidas em um líder são determinadas em grande parte, pelas exigências da situação em que terá de agir como tal. Uma característica de um líder apontada pelo mesmo autor é a integridade, que pode ser definida como a qualidade que faz com que as pessoas confiem em seu trabalho.



O empreendedor como líder deve desenvolver a capacidade de promover educação/desenvolvimento da empresa e da equipe com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno como externo, de maneira que permita a participação de todos os colaboradores na tomada de decisão, agindo como inovador, gerenciador, educador e coordenador.

Com a transformação nas organizações de trabalho que vem ocorrendo, busca-se a concentração no desempenho das pessoas, logo o papel do líder passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento.

Inserido ainda no contexto de habilidades, Cunha (2003) diz que o empreendedor deve possuir capacidade de avaliar e priorizar suas atividades. O senso de prioridade facilita o cálculo dos riscos, sendo que o empreendedor pode avaliar as estratégias alternativas e calcular os riscos deliberadamente, sempre se preocupando com os custos.

A capacidade de concentração diz respeito ao alheamento de todos os demais temas e problemas que permitem o mergulho em um só assunto de cada vez, diz Dolabela (1999).

Com relação à tomada de decisão pode-se dizer que é um processo que deve ser bem administrado, que consiste na identificação de um problema e termina quando uma determinada alternativa foi eleita, diz Cunha (2003).

Um dos paradoxos nos quais os empreendedores se defrontam é a necessidade simultânea de obter soluções imediatas e alcançar resultados de longo prazo, logo o desenvolvimento da capacidade da tomada de decisão torna-se imprescindível na formação do empreendedor.

Nesse sentido, faz-se necessário um maior empenho por parte dos empreendedores que almejam o sucesso, para o desenvolvimento de suas habilidades para que contemplem seus objetivos, fundados numa ética e que leve ao desenvolvimento de atitudes que contemplem a sua realização pessoal.

## 2.4 Atitudes

Segundo Gramigna (2002) a atitude é um dos indicadores de impacto na árvore das competências e que dá distinção aos profissionais de vanguarda. Atitude é o conjunto de atitudes agregadas as ações cotidianas, quanto mais adequado ao contexto, maior o seu nível de influência no ambiente de trabalho. A mesma autora considera ainda que as atitudes vão determinar o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais. Se analisada na árvore das competências, as atitudes são como os frutos de estória de cada pessoa; se forem bem cuidadas e cultivadas em sua trajetória de vida, terá raízes fortes que sustentarão o tronco e favorecerão a formação das copas e a coleta de bons frutos.

Dolabela (1999) comenta que ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes e comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo.

Diante disso a energia torna-se uma atitude imprescindível ao empreendedor de sucesso, pois os empreendedores devem ser dotados de energia, estão constantemente procurando novas oportunidades e coisas a fazerem.

Segundo Cunha (2003) o indivíduo que age com energia e têm objetivos, atrai oportunidades. É com objetivos claros que é possível superar as ameaças que são encontradas no caminho e aproveitar as oportunidades que surgem.

Para Fillion (*apud* DOLABELA, 1999) o empreendedor tem que trabalhar intensamente, sempre voltado para os resultados. O alvo não é o trabalho em si, mas o resultado que dele advém.

O empreendedor que deseja alcançar o sucesso deve possuir energia, utilizando dessa característica como ferramenta de diferenciação no mercado, aliado a objetivos claros pode aproveitar melhor as oportunidades e superar as ameaças de seu negócio. Tendo em vista que a energia pode ser um fator diferencial no empreendedor, outro aspecto que caracterizará o empreendedor de sucesso é o comprometimento.

A dura realidade de lançar-se e construir um empreendimento são altamente exigentes, logo o empreendedor deve estar preparado para abrir mão de muitas coisas, mantendo o foco nos negócios.

O comprometimento faz com que o empreendedor se esmere em manter os clientes satisfeitos e os coloque em primeiro lugar, acima do lucro em curto prazo. (CUNHA, 2003).

Ainda o mesmo autor comenta sobre o comprometimento social, quando o empreendedor, de alguma forma, contribui para melhorar as condições do lugar em que se estabelece o seu negócio: gera empregos, paga decentemente seus funcionários, não sonega impostos, não depreda o meio ambiente, colabora com entidades sociais, enfim se sente responsável também pela condição de vida das pessoas que estão em contato com ele.

O comprometimento compreende o campo da realização, o empreendedor deve se sentir realizado nas atividades que realiza, colaborando com parceiros, assume o lugar dos outros para contribuir para o resultado final.

Outra atitude é a obstinação que segundo Cunha (2003) é a obstinação que faz com que os empreendedores assumam como de sua responsabilidade pessoal à performance necessária para o seu negócio atinja os objetivos desejados. Outra característica do empreendedor obstinado é a paciência, que exige um tipo próprio e peculiar de coragem, coragem de mudar as coisas, disposição de aceitar situações indesejadas e sabedoria para identificar as oportunidades.

O empreendedor usa a criatividade como uma das suas principais armas, diz Cunha (2003). Através de sua criatividade ele cria novos produtos, métodos de produção, desbrava novos mercados e está sempre buscando formas de atrair novos clientes e muitas vezes criando novas necessidades.

Segundo Lezana (1998), o empreendedor que queira ser bem sucedido deve pensar de modo criativo, de forma a estar atento a mudanças e se preparar para inovar.

Desenvolvendo sua criatividade, o empreendedor tem oportunidade de se diferenciar no mercado diante da concorrência. Essa capacidade de criar pode ser utilizada como arma para o crescimento e evolução da sua empresa na medida em que grandes líderes, artistas, poetas, músicos e escritores tornaram-se personagens de destaque em função de aspectos relacionados a sua criatividade.

Na definição de Masi (1998), a criatividade é a fantasia aliada a realização, ou seja, incorpora o lado criador e inovador da criatividade e ao mesmo tempo a

implementação e realização do empreendedor. No entanto, o empreendedorismo é conceituado como uma atividade realizada por pessoas que conseguem enxergar novas oportunidades e combinar recursos, idéias e habilidades de uma maneira inovadora para a realização de um objetivo, o que sem criatividade torna-se impossível.

Outra característica apontada por Cunha (2003) é entusiasmo/paixão, a qual distingue os grandes empreendedores dos demais. Os empreendedores são obstinados, entusiasmados e apaixonados por aquilo que fazem.

Tratando desse tema, Napoleão Hill, em seu livro *A lei do triunfo*, diz que o entusiasmo é um estado de espírito que inspira e incentiva o indivíduo à ação. Nada é tão contagiante quanto o entusiasmo, ele afeta de maneira vital não somente o apaixonado como também os que entram em contato com ele.

Contemplando este aspecto pode-se destacar um empreendimento de sucesso: Walt Disney, que enfrentou uma série de dificuldades como falências e direitos de propriedade, mas as superou com a paixão pela criação de desenhos, que impulsionava diante dos obstáculos impostos para alcançar o sucesso.

No acesso central a Universidade Disney, na Flórida, existe uma frase do fundador que expressa esta dimensão: "É divertido fazer o impossível".

As atitudes de um empreendedor podem ser consideradas como a forma como esse se posiciona diante as situações adversas ou não, existindo um conjunto de atitudes comuns aos empreendedores de sucesso que foram citadas anteriormente. As atitudes dos empreendedores podem ser reflexos das várias necessidades que o indivíduo precisa satisfazer ao longo da vida, tais como as que serão apresentadas a seguir.

## 2.6 Necessidades

Segundo Maslow (*apud* LEZANA, 1998) as necessidades de um indivíduo pode ser classificadas em primária (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto-realização). O mesmo autor comenta que há uma hierarquia de necessidades: os indivíduos procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas

(alimentação e habitação) antes das outras de ordem mais elevada. Esta hierarquia compreende as categorias:

- a) necessidades fisiológicas - fome, sono;
- b) necessidades de segurança – estabilidade, poder;
- c) necessidade de sociabilidade – família, amizades;
- d) necessidade de estima – auto-respeito, aprovação;
- e) necessidade de auto-realização – desenvolvimento de potencialidades;

Inserido no contexto de empreendedorismo, cabe citar os tipos de necessidades citadas por Birley e Westhead (1992, *apud* LEZANA, 1998), que consideram a necessidade como um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Os mesmos autores elaboraram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa, sendo as seguintes necessidades: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização.

- a) necessidade de aprovação: quando o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar status e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. O empreendedor vê a empresa como instrumento que vai lhe permitir alcançar o sucesso e com conseqüência ganhar respeito dos outros;
- b) necessidade de independência: o empreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obter flexibilidade na vida profissional e familiar, controlar seu próprio tempo, analisar e fazer crescer a nova empresa e para isso precisará de dedicação e perseverança;
- c) necessidade de desenvolvimento pessoal: ser inovador e estar à frente do desenvolvimento tecnológico, transformar uma idéia em produto continuar aprendendo e aproveitar uma oportunidade emergente. A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos, as vivências enriquecem o acervo do empreendedor e terão papel decisivo na sua própria vida fora da empresa;

d) necessidade de segurança: são as necessidades do empreendedor de proteger-se contra perigos reais ou imaginários, físicos ou psicológicos, e a empresa pode ser um meio de se sentir seguro em relação a uma série de fatores, como o desemprego, por exemplo;

e) necessidade de auto-realização: é a necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial; de se tornarem àquilo que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, e com consequência disso, obtém realização pessoal.

As necessidades apontadas por Birley e Westhead podem se apresentar de diversas formas no decorrer da vida. Os empreendedores têm necessidades diferentes e padrões de predominância. Embora esteja relacionada no contexto comportamental, as necessidades estão relacionadas também a presença de estímulos externos que induzem a ação. A necessidade orienta o comportamento para objetivos que podem levar a um estado desejável. Por isso, é indispensável à avaliação de suas necessidades no momento da abertura da empresa, pois podem ser prejudiciais ou essenciais para o crescimento da empresa.

Na maioria das vezes, demitiam-se ou eram demitidos, incapazes de desempenhar um papel secundário e irritados com a burocracia das corporações, ou recusando-se a seguir normas estabelecidas, diz Meyer (1992), em seu livro *Complexo de Alexandre*, comentando que os empreendedores não se mostravam satisfeitos quando trabalhavam para os outros, a independência aliada à paixão é um segundo caminho para a realização.

Com seu negócio o empreendedor busca a independência, seja ela de forma financeira, pessoal e profissional, desviando de influências externas que o desestimulem. Um dos seus objetivos é a autonomia, se apresentando sempre confiante de suas capacidades.

Diante das necessidades impostas pelo mercado, é indispensável que os indivíduos mantenham valores concretos que não os desvirtuem do caminho de sucesso a seguir.

## 2.7 Valores

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Os empreendedores farão uso desses valores em suas tomadas de decisões relativas à empresa. É através dos valores que a pessoa determina suas aspirações.

Na visão de Perron (*apud* LONGEN, 1997) valor é uma concepção de algo desejado, implícito ou explicitamente, distinto de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção dos meios e dos fins da ação a partir de modalidades disponíveis.

Segundo Empinott (1994, *apud* LEZANA 1998), os valores dos empreendedores podem ser: existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

a) valores existenciais: referem-se a vida, sob todos os aspectos, dimensões e estágios: saúde, alimentação, lazer. Incluem também trabalho, salário, economia, produção e outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais constituem-se num dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas;

b) valores estéticos: são ligados a sensibilidade, desde os sensoriais adequados aos cinco sentidos até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão. Haja vista a música, pintura, teatro, as belas artes, enfim, toda forma de expressão de sentimentos. O empreendedor deve despertar e cultivar o senso estético a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa. Na empresa, os valores estéticos do empreendedor também se fazem notar. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização, sendo esses itens como consequência dos valores;

c) valores intelectuais: o intelecto é o instrumento privilegiado da pessoa humana. É através da inteligência que se processa a leitura da realidade. Seu cultivo e aprimoramento são reconhecidamente importantes. A vida de uma empresa demanda o exercício das capacidades intelectuais, assim como outras atividades humanas. Os valores intelectuais do empreendedor ajudam a imprimir

o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade;

d) valores morais: referem-se a normas, doutrinas e princípios orientadores do procedimento humano. Os valores éticos do empreendedor configurarão seu comportamento em relação à sociedade, age conforme os preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua. O empreendedor reconhece que tem uma função social a cumprir e a explicita através do seu comportamento com clientes, fornecedores e subordinados;

e) valores religiosos: dizem respeito à religiosidade como forma de significado da finitude e precariedade do ser humano. O conceito que os povos tem a respeito de um ser superior estabelece normas e rituais sob formas variadas.

A questão dos valores é bastante ampla e variada, conforme o tipo de sociedade. Às vezes até dentro de um mesmo grupo social, existem valores divergentes. Mas diante deste fator, os valores éticos são fundamentais para a organização de uma comunidade e em consequência de uma sociedade. (LEZANA, 1998).

Diante disso, cabe citar casos de empresas como a Natura que no meio acadêmico e também no meio empresarial tornou-se um exemplo de ética empresarial frente aos seus consumidores. A Natura busca manter uma relação transparente entre suas consultoras e clientes formando assim elos de ligação que vão além da relação cliente x fornecedor.



### 3 O SER “EMPREENDEDOR”

No contexto acadêmico várias são as definições apresentadas para empreendedor. No entanto, antes mesmo de resgatar as definições dos autores consultados, pode-se dizer que empreendedor é aquele que inicia seu próprio negócio, ou ainda compra uma empresa e a administra com inovação. Entretanto, a definição de empreendedor é mais ampla e complexa. É difícil encontrar apenas uma definição quando muitos autores comentam sobre o mesmo tema, com visões bem diferentes e com categorias de análises bastante distintas. Sendo assim, faz-se necessário estabelecer uma definição objetiva com resgate histórico para melhor compreensão do termo empreendedor, amparado em alguns autores previamente eleito.

Uma das primeiras definições da palavra “empreendedor” foi elaborada no início do século XIX pelo economista J.B. Say, como sendo aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Segundo Cavalcanti (2003, p. 358), “após a queda dos países comunistas ficou claro que as sociedades não podem evoluir sem empreendedores”. A autora completa expondo que os governos devem encorajar a criação, formação e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e cita os parques tecnológicos como sendo importantes veículos de inovação e de empreendedorismo tecnológico.

Segundo Schumpeter (apud MINTZBERG et.al., 2000), o empreendedor não é necessariamente o investidor do capital ou o inventor de um novo produto, mas a pessoa com a idéia do negócio. Knight (apud MINTZBERG et.al., 2000) via os empreendedores como pessoas que assumiam riscos e que manuseavam incertezas. Para McClelland (apud CAVALCANTI, 2003, p. 357) “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéia própria, características de personalidade e comportamento...”.

A partir destas definições, empreendedor pode ser tanto o fundador de uma organização ou o gerente da sua própria empresa. Mas, de acordo com os estudos de Collins e Moore (apud MINTZBERG et.al., 2000), o empreendedor tem características

comuns: necessidade de realização, independência e controle, tendência a aceitar riscos e a sintonizar oportunidades favoráveis e autoconfiança.

Segundo Drucker (1986) empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. Fillion (1991, *apud* DOLABELA 1999) diz que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Na definição de Dolabela (1999) o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

O empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados; é a personalidade criativa sempre lidando com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia. (GERBER, 1996).

Os empreendedores são pessoas que, quando desafiadas por uma oportunidade, estão dispostas a trabalhar arduamente para conseguir efetivá-lá, diz Cunha (2003). Essas pessoas, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. Elas têm forte necessidade de realização e poder, dispõem de habilidade para influenciar pessoas, sentem necessidade de ter seu próprio negócio e aproveitam as oportunidades que surgem.

Em 1911, o economista Joseph Shumpeter, com a publicação de sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, abriu espaço aos estudos sobre o empreendedor, dando outro significado a este termo, se aproximando do que atualmente é usado

o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (citado em Degen, 1989, pág.9).

Ao longo da história vários autores se dedicaram ao estudo do empreendedor, apresentando diversos enfoques. Para entendimento mais dinâmico, cabe a apresentação da tabela 2:

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança e corredor riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento, independência
1986	Drucker	Busca a mudança, explora oportunidades
1996	Gerber	Grande estrategista, criador de novos métodos
1999	Dolabella	Ser social, sofre influências do meio em que vive

Tabela 2 – Os diferentes enfoques do empreendedor  
 Fonte: Adaptado de LONGEN (1997, p.6).

A partir do resgate dos diversos autores que já trabalharam o tema, é possível observar que os mesmos destacam competências, habilidades e atitudes relevantes ao ato de empreender.

Aprofundando ainda sobre o conhecimento do perfil do empreendedor de sucesso surgem perguntas como "Quais são as características de um empreendedor de sucesso? Eles dispõem de elementos que os diferencie dos demais?". As pesquisas quanto a este quesito ainda são recentes, mesmo com base nos inúmeros trabalhos científicos publicados, ainda inexistente consenso com relação aos fundamentos que possam afirmar ou assegurar o sucesso de um empreendedor, não estabelecendo causa e efeito. No entanto, faz-se necessária a identificação de suas principais características, inclusive como objeto deste estudo.

Segundo Britto e Wever (2003), há cinco elementos/qualidades que são fundamentais na caracterização de um empreendedor:

- a) criatividade e inovação: empreendedores conseguem identificar oportunidades, grandes ou pequenas onde ninguém mais consegue notar;
- b) habilidade de aplicar esta criatividade: eles conseguem direcionar esforços num único objetivo;
- c) força de vontade e fé: eles acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar o modo como as coisas são feitas e tem força de vontade e paixão para alcançar o sucesso;
- d) foco na geração de valor: eles desejam fazer coisas da melhor maneira possível, do modo mais rápido e barato;
- e) correr riscos: quebrando regras, encurtando distâncias e indo contra ao status quo.

As características que determinam o perfil do empreendedor, no início do desenvolvimento das atividades da empresa, podem ser confundidas com as características da empresa, pois o empreendedor é o ponto chave para o empreendimento ser bem sucedido ou não. Cabe a ele, no início, exercer uma série de papéis como o idealizador de objetivos, divulgador, e agente de ações de promoção e operação.

Em 1848 se falava em o empreendedor correr riscos, sendo essa uma das características apontadas como a primeira que o candidato a empreendedor deve apresentar, antes de iniciar seu empreendimento.

Segundo Lezana (1998) através de pesquisas chegaram-se as principais características dos empreendedores de sucesso, que são apresentadas na tabela 3:

CARACTERÍSTICA	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	aprovação independência desenvolvimento pessoal segurança auto-realização
Conhecimentos	aspectos técnicos relacionados com o negócio experiência na área comercial escolaridade experiência em empresas formação complementar vivência com situações novas
Habilidades	identificação de oportunidades valoração de oportunidades e pensamento criativo comunicação persuasiva negociação aquisição de informações resolução de problemas
Valores	existenciais estéticos intelectuais morais religiosos

Tabela 3 - Características dos empreendedores

Fonte: Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio (Lezana, 1998).

Diante do exposto, o empreendedor é um ser realizador que produz novas idéias, através da congruência entre criatividade e habilidades. O empreendedor bem sucedido é uma pessoa com características de personalidade e talento que preenchem um padrão determinado, que o leva a agir de tal forma que alcança o sucesso, realiza seus sonhos e atinge seus objetivos.

Na visão da autora, o empreendedor deve possuir algumas características que são indispensáveis para o sucesso da empresa, corroborando com as foram apresentadas pelos autores selecionados. Entretanto, apenas dispor dessas características não é o suficiente para ser líder no mercado em que se atua e/ou nem é garantia de retorno ou lucro.

No momento da decisão de ser empreendedor, o indivíduo deve levar em consideração alguns fatores como a questão política/legal, índices econômicos, pesquisar o panorama do setor no qual pretende trabalhar, público alvo, analisar a viabilidade do negócio e sua real disposição para assumir um empreendimento. Antes de iniciar o negócio o empreendedor deve refletir sobre suas habilidades, competências, conhecimentos, a fim de verificar se está preparado para se lançar no mercado.

Segundo pesquisas realizadas pelo Sebrae (2001), muitos dos empreendedores que iniciam seus negócios não estão preparados e “armados” para enfrentar o mercado e conseqüentemente vão a falência.

O mercado atualmente exige do empreendedor características que vão além das apresentadas pelos autores e que neste momento a autora considerada essencial citar, características essas provenientes de sua experiência no ramo de cosméticos.

Uma das características é considerada como uma atitude: aguardar o retorno financeiro em longo prazo e somente fazer “retiradas” da empresa no momento em que a mesma estiver gerando lucro. Estabelecer contato direto com os clientes com as finalidades de obter informações de produtos ainda não disponibilizados em seu comércio, o comportamento e atitudes dos funcionários, buscar maneiras de fidelizar o cliente, usar esse relacionamento como fonte de energia para as dificuldades do cotidiano que o empreendedor enfrenta no segmento do comércio.

O empreendedor, além de dispor das características apresentadas, deve ser um indivíduo centrado e consciente de suas capacidades financeiras. Com isso, é sensato iniciar o empreendimento com os recursos que dispõe e fazer das adversidades e dificuldades como a falta de um recurso tecnológico (o computador para controle de estoque) uma fonte de estímulo para aumentar o entusiasmo e energia na busca da alavancagem das vendas e na conquista de novos clientes.

#### 4 A BELEZA COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Esta sessão do trabalho tem como finalidade resgatar a história dos cosméticos. Através deste resgate até o presente momento a sessão aponta índices que definem o panorama do mercado neste segmento.

Segundo pesquisa realizada pela revista Época (edição 157- maio-2001) o início do consumo de produtos de beleza tornou-se rotina na maioria das classes sociais a partir do Egito antigo. Neste período os egípcios pintavam os olhos para evitar a contemplação direta do deus do Sol. Para isso, recorriam a recursos naturais como a gordura animal e vegetal cera de abelhas, mel e leite no preparo de cremes para a pele. Além disso, misturavam metais para dar cor aos cremes que passavam nas pálpebras.

Aproximadamente 150 AC foi o físico Galeno que criou o primeiro creme facial do mundo, adicionando água a cera de abelha e óleo de oliva, mais tarde o óleo de amêndoas substituiu o azeite.

Muito antes do Renascimento italiano, movimento cultural do século XV, o cheiro das flores e ervas de Florença já era famoso em outros mares; graças a um monastério onde um grupo de frades alquimistas começou as primeiras experiências, ainda na Idade Média. O primeiro perfume suave do mundo nasceu na primeira farmácia do mundo em Santa Maria Novella. Em 1500 quando Catarina de Médici estava para se casar com o rei da França, Henrique II, os frades dominicanos criaram um perfume para a noite de núpcias. Era um perfume diluído que mais tarde foi levado para a cidade alemã de Colônia por um italiano e lá ganhou o nome de 'água de colônia'.

A primeira água de colônia do mundo se chamava Água da Rainha, que misturava na sua fórmula bergamota da Calábria, limão da Sicília, flores brancas como gardênia e algumas especiarias como alecrim e cravo-da-índia. As fórmulas deixadas pelos frades em manuscritos estão guardadas em um caixa-forte e poucos conhecem.

A Igreja no século XVII e seus líderes expressavam a sua indignação contra o uso de artifícios coloridos nas mulheres. Mas mesmo com essa postura e com o desenvolvimento científico o ato de pintar os lábios tornou-se moda desde esse século quando as pomadas coloridas tornaram-se mais acessíveis e seguras.

O primeiro estilista surgiu no século XIX quando um verdadeiro artista traz uma nova fonte de prestígio a moda: Charles Frederick Worth, que abriu sua loja em Paris em 1858 para vender casacos e sedas.

A moda tornou-se mais popular em 1892 com o lançamento da revista Vogue, e em 1909 ela passa a ter um enfoque mais atraente mostrando objetos de desejo para todas as mulheres. No entanto, é somente no século XX que juntamente com os avanços da indústria química que os cosméticos passam a tornar produtos de uso geral.

Em 1910, Helena Rubinstein abre em Londres o primeiro salão de beleza do mundo. Já em 1921, Paris é palco de uma verdadeira revolução na história do batom quando o mesmo é lançado em forma de cartucho e embalado num tubo, como é conhecido até hoje. O sucesso é tanto que em 1930 os estojos de batom dominam o mercado americano trazendo uma nova fase de desenvolvimento para esses produtos.

Nos anos 50 as políticas de incentivo trazem para o Brasil gigantes do porte americano como a Avon e a francesa L'Oréal. Essas empresas lançam novidades como a venda direta e produtos para o público feminino. A Avon inspirada no modelo americano implanta no Brasil juntamente com a venda direta, que divulgam seus produtos através dos catálogos com produtos para a beleza da mulher brasileira. Inicia-se o processo de venda domiciliar e encomenda dos produtos; e o que se tornou mais tarde à consultoria de beleza através de visitas as clientes e indicações de produtos corretos para cada tipo de pele.

Nos anos 70 e 80 as cores das maquiagens tornam-se mais variadas ao acompanhar os matrizes das coleções de alta-costura italiana, francesa e inglesa. Neste mesmo período há popularização do uso do filtro solar, além disso, dá-se início a utilização de aparelhos a laser e dos ácidos retinóicos e glicólico no combate a rugas e manchas.

Nos anos 90 o tempo de aplicação do cosmético e o aparecimento do efeito prometido na bula diminuem de 30 dias para menos de 24 horas, surgindo assim os cosméticos multifuncionais como batons com protetores solares labiais e hidratantes que previnem o envelhecimento.



Atualmente, as pesquisas avançam na direção da manipulação genética para melhorar a estética. Além disso, as indústrias passam a fabricar cosméticos com produtos originários do país, como é o caso da Natura, que retira da natureza ingredientes para a fabricação de seus produtos. No mercado internacional pode-se citar a empresa Body Shop que conta com aproximadamente duas mil lojas e que iniciou a comercialização de produtos de beleza com ingredientes naturais que são provenientes do Brasil. A proprietária Dame Anita Rodick, desenvolve também projetos de ações sociais e ambientais, sem esquecer do relacionamento direto com seus clientes enfatizando a importância de se sentir bem consigo mesmo (a).

Torna-se evidente a busca incessante da mulher por uma aparência mais jovem e um cuidado cada vez maior com a estética e com seu bem estar, uma junção do estado físico, emocional e psicológico. Hoje, a aparência tornou-se um requisito inclusive como status na sociedade e na conquista de emprego.

Neste século, além das mulheres, o homem passa a se preocupar com a aparência e seu bem estar. Um nicho de mercado que muitas empresas já estão preparadas para atender.

Inserido neste contexto, a ABIHPEC, Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, apresentou um crescimento médio de 8,2% nos últimos cinco anos, sendo que alguns fatores colaboraram para este excelente crescimento no setor como: a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços aplicados pelo setor, lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais as necessidades do mercado e o aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservação e uma impressão de juventude.

Segundo a ABIHPEC, nos últimos cinco anos, o índice geral dos preços ao consumidor apresentou uma queda de 24,1% em produtos de Higiene e de 13,1% em produtos de beleza, versus um aumento de 14,8% no índice geral de preços e uma redução de 12,0% no índice de preços ao consumidor, o que indica um aumento de competitividade da indústria brasileira no segmento de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Esse segmento apresenta no Brasil cerca de 1.258 empresas que atuam no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que 16 são empresas de grande porte. No Estado de São Paulo, com maior concentração, cerca de 604 empresas atuam neste segmento sendo que no Estado de Santa Catarina estão distribuídas 34 empresas. Conforme dados do Euromonitor de 2004, o Brasil ocupa a sexta posição no mercado mundial.

Os principais meios pelos quais são distribuídos esses produtos são três canais: distribuição tradicional (incluindo o atacado e as lojas de varejo), venda direta (evolução do conceito de vendas domiciliares) e franquias (lojas especializadas e formalizadas).

O aglomerado produtivo de Florianópolis dispõe de algumas lojas especializadas que comercializam produtos de higiene, beleza e cosméticos destacando-se: Tay Cosméticos, Cotirô Cosméticos, Gaby Cosméticos, Tok Cosméticos e Nova produtos para beleza; que foram objetos desta pesquisa

## 5 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho visa identificar a maneira como este foi elaborado, bem como o conjunto de técnicas e processos utilizados para a elaboração do mesmo. A metodologia procura identificar os métodos ou meios de investigação, visando estabelecer a diferença entre o verdadeiro e o falso, entre o real e o verdadeiro.

Na concepção de Lakatos e Marconi (1990) a técnica de pesquisa é um conjunto de preceitos de que serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Logo, diversas são as técnicas que a ciência dispõe para a realização de uma pesquisa.

Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas conseqüências.

O objetivo deste capítulo é a caracterização da pesquisa quanto aos seus meios e fins, bem como a dissertação dos métodos adotados para a coleta e análise de dados.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Matar (1999) a pesquisa é aplicada quando a mesma é predominantemente desenvolvida em ambiente empresarial. Na concepção de Cervo e Bervian (1983) a pesquisa é aplicada quando o investigador se move pela necessidade de contribuir para finalidades práticas, buscando soluções para problemas concretos. Por isso, torna-se pertinente classificar a pesquisa como aplicada na medida em que a mesma foi direcionada para a investigação dos empreendedores do comércio especializado de cosméticos.

Segundo Vergara (1997) a pesquisa pode ser classificada conforme os dados coletados e análise dos mesmos, como qualitativa ou quantitativa. A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois conforme Kirke e Miller (1986 *apud* Matar)

consideram que a pesquisa desta natureza quando a mesma identifica a presença ou ausência de algo.

Para Chizzotti (2001) as pesquisas qualitativas procuram interpretar os dados coletados a partir do significado que os respondentes dão aos seus atos, considerando as interações pessoais e co-participação nos fatos relevantes. Por isso, cabe a sua classificação como qualitativa na medida em que se teve por objetivo a identificação das competências, habilidades e atitudes nos empreendedores pesquisados.

Inserido neste contexto, foram selecionados os empreendedores do comércio especializado de cosméticos do município de Florianópolis e Biguaçu: TAY COSMÉTICOS, GABY COSMÉTICOS, COTIRÔ COSMÉTICOS, TOK COSMÉTICOS E NOVA PRODUTOS PARA BELEZA; com base em pesquisa efetuada nas páginas amarelas do catálogo telefônico de 2005 e experiência laboral da pesquisadora que atuou na área de outubro de 2004 a outubro de 2005.

## 5.2 Tipo de pesquisa

Para a efetiva caracterização da pesquisa buscou-se apresentar a mesma segundo a classificação quanto aos seus meios e fins.

Quanto aos seus fins, segundo Vergara (1997) a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória, e quanto aos meios, diante dos diversos tipos existentes, pode-se considerar como pesquisa de campo, experimental, bibliográfica, participante e estudo de caso.

Segundo Matar (1999) a pesquisa descritiva responderá a questões como: quem, o quê, quando e porque, com isso pode-se identificar o perfil do indivíduo que venha a ser pesquisado. Logo, a pesquisa teve caráter descritivo na medida em que seu propósito é identificar o perfil do empreendedor de sucesso do comércio especializado de cosméticos nos municípios de Florianópolis e Biguaçu.

Quanto ao objetivo e grau em que o problema está cristalizado, a pesquisa se classifica como exploratória, a qual, segundo Matar (1999) possibilita ao pesquisador um meio de desvendar sobre o tema ou problema de estudo em análise.

No que se refere aos meios, a pesquisa assume a tipologia de bibliográfica, pois houve um levantamento bibliográfico na busca por referenciais teóricos para o apontamento e explicação das categorias de análises previamente delimitadas e focadas nas competências, habilidades, necessidades e atitudes empreendedoras.

Em seguida, foi efetuado o uso da técnica de estudo de caso, pois conforme Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Isto significa que a elaboração do projeto de pesquisa tem uma influência direta sobre os resultados a serem obtidos e a validade das conclusões obtidas do trabalho e ele serve de guia em todo o processo e investigação.

Isto é coerente com que nos apresentam NACHMIAS e NACHMIAS (*apud*, YIN, 1989), quando descrevem o projeto de pesquisa como sendo uma planta que "... guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico que conduz o pesquisador ao formular inferências a respeito das relações causais entre as variáveis em observação e define se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para a população maior ou para situações diferentes". (p. 28-29). O caso pode representar também um estudo extremo ou único ou pode se tratar de um tema revelador que não era possível de ser investigado anteriormente e, desta forma se constituírem objetos válidos para estudo. Contudo, este autor salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que único.

No que diz respeito à natureza do relacionamento entre as variáveis pode-se dizer que a pesquisa foi conclusiva descritiva, pois o objetivo foi de determinar o perfil do empreendedor de sucesso, com suas características. Quanto à dimensão da pesquisa no tempo pode-se considerar como uma pesquisa evolutiva porque mostra a evolução da empresa em que o empreendedor está inserido, seja por suas características ou por permanência no mercado.

Considera-se a pesquisa como *ex-post facto*, pois a mesma procurou descobrir a existência de relacionamentos entre as variáveis após o fenômeno ter ocorrido. No caso

da pesquisa em questão os empreendedores já têm seus negócios há algum tempo e procurou-se verificar as características empreendedoras presentes ao longo do tempo de existência de suas empresas.

### 5.3 Tipo de coleta de dados

Os dados coletados para a pesquisa têm caráter primário e secundário, que segundo Matar (1999), sendo o primeiro dados que não foram coletados ainda, nem tabulados e analisados antes; e o segundo como os dados obtidos através de informações já coletadas, tabuladas e analisadas anteriormente, estando a disposição para consulta.

Considerando que a entrevista é o meio de coleta de dados mais utilizado para a obtenção de informações sobre determinado tema, pois na visão de Yin (1989) as entrevistas conduzidas de forma espontânea, permite ao investigador que indague o respondente sobre os fatos de maneira quanto ao resgate da opinião deles sobre determinado evento.

Segundo Matar (1999) para a realização de pesquisa qualitativa são aplicados questionários com questões abertas, que nessa pesquisa teve como base o questionário elaborado por Dolabela (1999) em O segredo de Luísa, observando as categorias de análise: competências, habilidades, necessidades e atitudes/personalidade empreendedora, sendo que serão inseridas questões de interesse pessoal da acadêmica quanto ao perfil dos empreendedores pesquisados.

Ainda o mesmo autor disserta que a estruturação refere-se ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados e o disfarce diz respeito ao grau em que o instrumento permite ao respondente saber sobre os propósitos da pesquisa. Para pesquisas de caráter conclusivo e principalmente estudos de campo o mesmo autor ainda considera essencial a aplicação de instrumento semi-estruturado não-disfarçado, pois apresenta vantagens tais como a simplicidade de aplicação e facilidade para tabulação, análise e interpretação dos dados.

Diante da elaboração do instrumento de coleta de dados observou-se que o mesmo era extenso requerendo um longo período de tempo para aplicação. Com isso,

as questões de número: 1, 9, 10, 11, 13, 17, 18, 23, 25 e 26 sofreram ajustes dando ênfase para inserção de alternativas de respostas a fim de otimizar o tempo de entrevista, conforme pode ser observado no apêndice A .

Quanto aos objetos de pesquisa realizou-se o levantamento com base em pesquisa efetuada nas páginas amarelas do catálogo telefônico de 2005 no que se refere às lojas especializadas em comercializar cosméticos e produtos de beleza e ainda contou com a experiência laboral da pesquisadora. Assim que foram selecionados os empreendedores fez-se um contato telefônico para agendamento da entrevista. Neste momento houve resistência por parte de um dos entrevistados que se recusou a conceder a entrevista.

Na obtenção de dados secundários optou-se por pesquisar em revistas especializadas em cosméticos, artigos publicados sobre grandes indústrias fabricantes de produtos de beleza, pesquisas publicadas pela Associação Brasileira de Produtos de Higiene e limpeza, bem como a rede mundial de computadores.

Após a coleta de dados, os mesmos foram registrados de forma qualitativa e quantitativa e submetidos à codificação e análise. Uma recomendação adotada pelo autor Yin (1989) é a sistematização de um banco de dados de maneira a organizar e documentar os dados. Com a elaboração do banco de dados de forma apresentável e formal possibilitará o acesso a outros pesquisadores na busca por evidências diretamente relacionadas e não a registros escritos.

Finalmente, após o tratamento dos dados, a interpretação foi efetuada com base nas categorias de análise apontadas no objetivo geral e específico, a fim de responder o problema de pesquisa proposto e o estabelecimento de inferências com base nos resultados obtidos.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo como base os autores pesquisados, com ênfase na autora Gramigna (2002) que considera competência a união dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, pode-se observar que 100% dos objetos de pesquisa possuíam nível médio de escolaridade, quanto à categoria de conhecimento. Tal informação pode ser constatada na quarta questão do questionário, que solicitava a formação do respondente; observando ainda que apenas um dos entrevistados está cursando administração em aprendizado seqüencial.

Inserido ainda na categoria conhecimento, o conhecimento específico adquirido pelos entrevistados mensurou-se em 100% aplicados em realizações de cursos na área de cosméticos e vendas aos clientes, palestras e feiras. No entanto, um dos entrevistados relatou o seguinte:

*“O conhecimento não garante o sucesso do empreendimento. ... Muitas vezes a pessoa que possui muito conhecimento não assume tantos riscos quanto a que possui um pouco menos... acaba se tornando calculista demais.”* . (Entrevistado B).

Este comentário vai de encontro com a definição de conhecimento citada por Gramigna (2002), argumentando que quanto mais conhecimento o indivíduo poder armazenar, mais bagagem terá e logo se tornará mais flexível para enfrentar mudanças e rupturas que surgem ao longo da vida profissional.

Considerado como conhecimento pelos diversos autores pesquisados o indivíduo que deseja alcançar o sucesso deve dispor de visão, a pesquisa demonstrou que 100% dos entrevistados apresentaram possuir visão de mercado. Esta categoria de análise pode ser constatada através de uma série de perguntas, com mais evidência na questão onze. Esta solicitava em ordem de prioridade qual o diferencial que o empreendedor utilizava para se destacar no mercado. Foi apontada como prioridade máxima a excelência no atendimento, 100% dos pesquisados consideram este um fator imprescindível para se diferenciar neste segmento. Em segundo lugar 20% dos entrevistados citaram o preço baixo; 60% a variedade dos produtos e marcas (*mix*) e 20% citaram a prestação de serviços como salão de beleza anexo à loja.



Nesta categoria de análise um dos entrevistados apresentou uma visão de mercado mais ampla. Durante a realização da entrevista, a autora utilizou-se da observação pessoal constatando no que empreendimento do entrevistado C há um quadro na entrada da loja com a definição da visão, missão e ética aplicada pela empresa. Sendo que isso não foi identificado nos demais estabelecimentos visitados. Um dos comentários feitos pelo entrevistado C afirma o dito acima quando lhe foi feita à questão quinze que solicitava a visão da empresa daqui a dois anos.

*"Daqui a dois anos quero ter em primeiro lugar ter aumentado as vendas, em seguida inserir novos produtos alternativos como aromaterapia, incensos, cromoterapia, enfim produtos que possam estimular ainda mais o bem estar dos meus clientes. Quero ainda criar um centro de beleza setorizado, com pesquisas, consultorias..."*. (Entrevistado C).

Reforçando a análise da categoria "visão", 80% dos entrevistados dizem que desejam aumentar os valores das vendas, sendo que o entrevistado B quando questionado sobre o mesmo evidencia sua visão de mercado e diz:

*"Quero abrir mais duas lojas (Palhoça e Balneário Camboriú), talvez uma loja de perfumes, otimizar o desenvolvimento do sistema de informática que estamos implantando na empresa, e quem sabe estabelecer franquias, mas apenas de escola de cabeleireiros e salão de beleza"*.(Entrevistado B).

Corroborando para esta categoria de análise torna-se pertinente a citação:

*"Posso até estar errado, mas daqui alguns anos as lojas de cosméticos se segmentarão, vão se subdividir vai existir a loja que vende apenas coloração, a que só vende maquiagem, a que trata dos cabelos, enfim, serão específicas"*. (Entrevistado E). Esta afirmação pode efetivamente acontecer visto que em alguns países da Europa as lojas já funcionam desta maneira.

Para a categoria de análise habilidades empreendedoras envolvendo inovação, capacidade de avaliar e priorizar atividades, tomada de decisão, promover educação/conhecimento, liderança, trabalho em equipe e negociação, nos objetos de pesquisa identificou-se forte capacidade de negociação, sendo que 100% dos entrevistados disseram manter parcerias com fornecedores. Neste sentido, quesitos como: prazos, preços, serviços de demonstração de produtos, propagandas e outros itens foram citados como fatores determinantes na decisão de uma parceria.

Um dos entrevistados reforçou esta constatação através da seguinte observação: *“Nas minhas lojas aplico o que chamo de gestão participativa... Os representantes têm acesso ao meu estoque e controlam automaticamente para mim. Eles fazem a reposição e mandam o pedido para as lojas. Com a informatização que está sendo feita nas lojas, num futuro bem curto eles terão acesso via internet ao estoque, terá um login e uma senha para acesso a essas informações...”*. (Entrevistado B).

Nesta categoria a liderança demonstrou-se presente em 80% dos entrevistados, de forma que nesse índice há uma grande preocupação com a motivação de seus funcionários. Em 60% dos entrevistados dizem realizar reuniões periódicas envolvendo vários temas, como vendas, motivação, acontecimentos e fatos ocorridos com clientes.

A liderança destacou-se em um dos entrevistados com afirmações como:

*“Penso sempre como estão minhas funcionárias, se existe algo que posso fazer para melhorar seu ambiente de trabalho. ... Elas são registradas e não costumo utilizar “estagiários”, acredito ser muito mal empregado este tipo de serviço hoje em dia.”* (Entrevistado C).

*“Realizo reuniões com minhas gerentes e levo em consideração suas colocações, elas trazem por escrito para mim e eu seleciono o que considero mais importante para a empresa”*. (Entrevistado E).

No que diz respeito à capacidade de avaliar e priorizar atividades, 80% dos entrevistados disseram viver exclusivamente para a empresa, deixam de lado todas as suas atividades sociais para se dedicarem ao empreendimento. Pode-se observar fortemente em comentários como:

*“A loja em primeiro lugar, deixo tudo para trás para resolver problemas relacionados a ela”*.(Entrevistado C).

*“Lá em casa todo mundo já entrou no esquema, sabem que se precisar tem que trabalhar nos finais de semana, até mais tarde. Coloco meus filhos para me ajudar e eles estão contentes com isso, vão ganhando responsabilidade”*.(Entrevistado B).

Em contrapartida, o entrevistado D comenta que:

*“Quero conseguir delegar mais responsabilidades aos meus gerentes, sou um pouco centralizador, acho que só eu vou conseguir fazer as coisas, quero manter tudo sobre o meu olhar e meu controle; parece que se eu não estiver presente não funciona. ...*

*Preciso me desvincular um pouco da loja, do trabalho rotineiro e assumir mais a área administrativa e financeira” . (Entrevistado D).*

Complementando essa categoria, o entrevistado E diz: *“Sabe aquele ditado ‘o gado só engorda sob os olhos do dono”*”.

Com a análise desta categoria presume-se que o empreendedor neste segmento precisa ter a capacidade de trabalhar em equipe, no entanto, isso representa 20% dos casos. Diante do que foi apresentado acima, esse índice demonstra que ainda são fortes a presença de estilos autoritários e centralizadores de informações e poder.

Quanto à categoria atitude, que envolve energia, comprometimento, responsabilidade social, obstinação, integridade, criatividade e entusiasmo/paixão, 100% dos objetos de pesquisa indicaram ter atitudes empreendedoras, principalmente no que diz respeito à criatividade. Esta é uma atitude imprescindível para sobreviver diante da concorrência desleal, que foi observado por todos os entrevistados. A criatividade está presente nas formas em que estes empreendedores encontram no seu dia-a-dia para se destacarem no mercado, com promoções, demonstração de produtos, cursos grátis oferecidos aos clientes, serviços de consultoria. Um dos entrevistados destacou ainda:

*“Você deve estar atento a lançamentos de produtos, dispor de novidades para atrair o cliente”*. (Entrevistado A).

*“A minha empresa sempre está à frente, foi a primeira a inserir o sistema de ‘pegue e pague’, instalação de caixas iguais aos utilizados por supermercados, modificação no conceito de posicionamento do caixa dentro da loja, coloco os caixas bem na entrada da loja de forma que o cliente vá até o fundo da mesma e retorne olhando os demais produtos para ate efetuar o pagamento no caixa. Todo mundo me dizia que usar esse tipo de posicionamento é perigoso, mas eu insiti e está dando certo”*. (Entrevistado E).

Inserido na dimensão das atitudes, 100% dos empreendedores apresentaram forte presença da energia, comprometimento com a empresa e seus funcionários e entusiasmo/paixão pelo negócio. Essa mensuração pode ser obtida através das questões seis e sete do questionário aplicado em que os indagava a respeito de suas atividades dentro da organização e o que mais gostavam e não gostavam de fazer. Das atividades que não lhes agradavam, 100% dos entrevistado disseram que nenhuma

atividade era desmotivante, sendo que 80% comentaram que gostam de realizar compras para as lojas e desenvolver atividades na área administrativa e financeira da empresa.

*“A empresa é minha vida, faço tudo para conseguir alcançar meus objetivos. Meu ponto forte é a persistência. Sou determinado...”*. (Entrevistado C).

*“O dinheiro faz parte do sonho, você deve ter sempre o sonho de concretização da empresa em primeiro lugar. ... O lucro é uma consequência do seu trabalho.”* (Entrevistado B).

Outro comentário do mesmo entrevistado surpreendeu a autora com o grau de obstinação, entusiasmo e paixão pelo negócio observado no mesmo:

*“Não importa se o país está em crise, você não pode estar em crise. Você deve criar mecanismos para ‘acontecer’”*.

No que tange as necessidades dos empreendedores, apenas 20% dos entrevistados disseram realizar-se financeiramente com o negócio. Em maior parte, 80% dos pesquisados dizem realizar objetivos pessoais buscando a independência, autonomia e a conquista do desenvolvimento pessoal. A necessidade de sociabilidade representou 50%. Nesses casos pode ser observada a apreciação do contato direto com o cliente.

*“Gosto de atender bem meu cliente, de tirar suas dúvidas, fazer novos amigos. Com este contato você consegue ver a dimensão do seu trabalho, se está causando impacto ao cliente, se sua loja está sendo lembrada pelos clientes”*. (Entrevistado C).

No que se refere categoria valores, 50% dos empreendedores entrevistados apresentaram a presença desta variável. No entanto, a questão observada pela autora com maior evidência no entrevistado C que comenta inúmeras vezes a consultoria de beleza para seus clientes. Torna-se pertinente resgatar o que foi apresentado na fundamentação teórica em que foi dado destaque a empresa NATURA. Suas ações para com os clientes enfatizam a ética, o estreitamento do elo de ligação do cliente x consultora, a conquista do bem-estar como princípio fundamental das vendas e o desenvolvimento da auto-estima dos clientes. Essas ações foram constantemente citadas pelo entrevistado C em comentários como o que segue:

*“No meu dia-a-dia quando atendo algum cliente procuro tirar todas as dúvidas que ele tiver. Para isso leio muito, inclusive as bulas dos produtos. Passo também para minhas funcionárias, de forma que elas possam indicar o melhor produto para o cliente e ainda justificar sobre isso. No mundo das vendas é necessário que se tenha “feeling”, tato, e criar maneiras de aumentar a auto-estima do cliente. Até palavras mal colocadas pode fazer com que você perca a venda.”* (Entrevistado C).

Resgatando um dos objetivos propostos para esta pesquisa que foi o de verificar a trajetória percorrida pelos empreendedores para alcançarem o sucesso, pode-se dizer que este momento é crucial, pois os entrevistados apresentaram trajetórias bem distintas.

O que foi constatado em comum entre eles é que em algum momento da vida profissional trabalharam como representantes de um determinado setor. Dois dos entrevistados já atuaram como representante no segmento de cosméticos antes de iniciar suas atividades como empreendedor; sendo que um deles por um período mais longo, 12 anos em uma indústria de cosméticos de renome nacional.

No início e durante as atividades empreendedoras dos pesquisados pode-se observar que 80% disseram ter enfrentado dificuldades com a alta carga tributária e o custo operacional elevado. Na mesma proporção, os entrevistados dizem que o público alvo sem poder aquisitivo também é um entrave na arte de ser empreendedor.

Um dos objetos de pesquisa faz uma observação pertinente durante a entrevista: *“Antigamente, as pessoas que tinham os nomes das lojas e representantes que vendiam as mercadorias em São Paulo tinham o mapa da mina. Hoje, você compra de São Paulo direto da indústria sem sair do escritório. Lembro em alguns momentos do início das minhas atividades que eu viajava com meu sobrinho para São Paulo de madrugada, amanhecia lá, fazia as compras durante o dia e depois viajava a noite toda para estar aqui no outro dia cedinho para colocar as mercadorias na loja. Era loucura”.* (Entrevistado B).

Em uma dimensão unânime, os empreendedores disseram que o que acontece hoje no mercado é a concorrência desleal, demonstrando-se descontentes com as atitudes dos concorrentes.

*“Quem dita o preço dos produtos não sou eu, é o mercado. Vou te dar um exemplo, o meu concorrente vem até a minha loja, anota todos os preços e na semana seguinte faz uma promoção ‘arrasadora’ aplicando cinco centavos a menos que o meu preço”.* (Entrevistado B).

Entretanto, há a necessidade de se fazer uma ressalva quanto a esta dimensão, observando que o entrevistado E comenta:

*“A concorrência desleal sempre vai existir, logo você deve fazer disso algo para a sua empresa subir. O sol nasceu para todos, haverá um momento em que para mim talvez o sol não brilhe tanto, mas para o meu concorrente, sim”.*

Das facilidades citadas para se empreender neste segmento, 50% dos entrevistados dizem que o mercado de cosméticos encontra-se em franca ascensão. Isso se deve as constantes pesquisas que avançam na direção da manipulação genética para melhorar a estética assim como a crescente preocupação com a aparência.

Resgatando ainda o objetivo de traçar o caminho percorrido por esses empreendedores, faz-se necessário o encontro dos pontos em comuns entre eles, podendo ser citado: o nível de escolaridade em média constatou-se o segundo grau completo (nível médio), faixa etária média entre 35 e 45 anos, desenvolvem atividades empreendedoras neste segmento em média há 10 anos, já atuaram profissionalmente como representantes de produtos, apreciam o contato com o cliente, possuem facilidade de comunicação.

Possuem ainda como objetivo básico de empreender a busca pela independência, autonomia e realização pessoal. Os pontos fortes com maior frequência apontados foram à persistência e determinação. Em uma dimensão unânime nenhum dos entrevistados procurou informações em instituições como o Sebrae para iniciarem seus negócios. Apenas obtiveram informações em revistas, palestras, feiras e o maior aprendizado se deram na prática, nas atividades do cotidiano organizacional.

Quando questionados sobre um modelo de empreendedor de sucesso, foram citados: Antonio Hermínio de Moraes e Francisco Domingues Menguini (diretor da Niasi, fabricante produtos de beleza). Ainda verificando as origens familiares, dois dos entrevistados tem forte ligação com o comércio, possuindo em seu seio familiar

antepassados que atuarem no mesmo segmento (comércio varejista), mas não no segmento de cosméticos.

Ainda no que tange os pontos em comum, pode-se citar a atuação de dois dos objetos de pesquisa em outra ramificação do segmento de cosméticos, a distribuição de produtos (comércio atacadista). Dos entrevistados foi relatado um quesito fundamental para esclarecer a diversificação no campo de atuação:

*“Houve um momento em que percebi que havia a necessidade de atender um nicho de mercado com demanda suficiente, o pequeno empreendedor em cosméticos. Como as grandes empresas e indústrias exigem da empresa um número bem significativo em termos monetários e de quantidade para a efetivação do pedido, achei que podia atender esse mercado já que posso vender a quantidade que ele desejar e o pagamento na melhor maneira para o mesmo”.*(Entrevistado C).

Esta constatação pode identificar um nicho de mercado que pode ser atendido com novos empreendimentos nesse segmento.

Cabe ressaltar uma observação da autora quando da realização da questão vinte e cinco que questionava maneiras pelas quais a universidade como instituição de ensino poderia contribuir para a empresa dos entrevistados. Uma das opções de resposta era a atividade de consultoria prestada pela Ação Junior, que 100% dos entrevistados desconheciam suas atividades, bem como os serviços que a universidade presta para com a comunidade e aos empreendedores. É relevante dizer que houve um grande entusiasmo por parte dos empreendedores em utilizar e se envolverem em projetos e atividades do meio.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

As inúmeras mudanças que vem ocorrendo no mundo dos negócios sejam elas de magnitude tecnológica, social ou político/legal, tem acarretado variações nos perfis dos empreendedores. No segmento de cosméticos não é diferente.

Neste momento torna-se essencial o resgate de alguns conceitos a fim de enriquecimento da pesquisa bem como exemplificar os que foram utilizados como base teórica para alcance dos resultados da pesquisa. Dos diversos autores consultados, há ênfase a Gramigna (2002) que comenta pertinentemente sobre competência utilizando como metáfora à árvore das competências. A raiz corresponde às atitudes, o conjunto de valores, crenças e princípios do indivíduo. O tronco corresponde ao conhecimento que refere-se ao conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando necessita. E por último, a copa com seus frutos, folhas e flores que correspondem às habilidades que significa agir com talento, capacidade e técnica obtendo assim resultados positivos.

Tendo como base este conceito foi elaborado um capítulo único que comenta sobre o "ser empreendedor". O capítulo trabalha com duas dimensões: a arte de empreender e o resgate histórico dos conceitos de empreendedorismo. Haja vista este dimensionamento cabe resgatar alguns conceitos mais relevantes.

Na visão de Schumpeter (apud MINTZBERG et.al., 2000), o empreendedor não é necessariamente o investidor do capital ou o inventor de um novo produto, mas a pessoa com a idéia do negócio . Comenta ainda que o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados.

Na definição de Dolabela (1999) o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

Observando o objetivo principal desta pesquisa que é identificar o perfil do empreendedor de sucesso no segmento de cosméticos na grande Florianópolis, pode-se dizer que algumas competências foram encontradas com maior frequência, tais



como: criatividade, visão de mercado, liderança, capacidade de trabalho em equipe, capacidade de avaliar e priorizar atividades, tomada de decisão, dispor de energia, comprometimento com a empresa e com o ambiente social, entusiasmo/paixão pelo negócio, necessidade de realização pessoal e profissional.

Tais constatações foram possíveis devido ao estudo e pesquisa bibliográfica dando sustentação teórica a entrevista realizada com cinco empreendedores do segmento de cosméticos dos municípios de Florianópolis e Biguaçu. A pesquisa realizada trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva, exploratória, multi-casos, conclusiva. Quanto ao instrumento de pesquisa lançou-se mãos do questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e múltipla escolha, realizados com os proprietários das lojas especializadas de cosméticos, durante os meses de setembro e outubro de 2005.

Da realização da pesquisa houve alguns entraves para a concretização da mesma, como a não resposta por um dos selecionados para a entrevista, bem como um fator limitante o tempo disponível pelos empreendedores a efetivar a entrevista.

O estudo em questão refere-se a um estudo de caráter empírico a partir do universo pesquisado, considerando o espaço de tempo em que o mesmo foi realizado.

Entretanto, independente das adversidades encontradas pela pesquisadora a ânsia em conhecer o perfil dos empreendedores foi maior que as dificuldades. Alguns fatores foram motivantes para a realização da pesquisa, haja vista que o tema de pesquisa havia sendo idealizado desde o início do ano de 2004 pela autora. A experiência neste ramo impulsionou a pesquisadora a obter de forma concreta informações sobre os empreendedores, buscando estabelecer um elo entre a teoria e prática, tanto no cotidiano com os conhecimentos acadêmicos adquiridos ao longo do curso como durante as atividades desenvolvidas no meio empresarial.

Independentemente da trajetória percorrida pelos empreendedores, os entrevistados apresentaram pontos em comum entre eles podendo ser citado dados como: segundo grau completo quanto ao nível de escolaridade média, exerceram atividades profissionais como representantes de empresas em diversos segmentos dando-lhes subsídios para possuir capacidade de comunicação e apreciação pelo contato com o público.

Quanto aos pontos fortes identificados pode-se citar com grande ênfase o determinismo e a persistência. Os objetos de pesquisa demonstraram-se verdadeiramente entusiasmados com seus empreendimentos de forma a desenvolverem uma grande paixão pelo negócio.

Um aspecto relevante observado na pesquisa refere-se a procura de informações. Os entrevistados não apresentaram interesse e procura por instituições como o Sebrae para obterem dados para o início de suas atividades empreendedoras. Fato esse que se deve à propagação com maior evidência dos serviços prestados por instituições desse caráter com maior força após o período em que as empresas pesquisadas já exerciam suas atividades; considerando que os tempos médios de atuação das empresas são de dez anos.

Dentre os fatores motivantes a abertura da empresa constatou-se que os empreendedores através da identificação de uma oportunidade de negócio e juntamente com o forte crescimento do mercado de cosméticos, decidiram iniciar suas atividades. No entanto, no início e no decorrer das suas atividades enfrentaram algumas dificuldades como: alto custo operacional e problemas de comercialização dos produtos determinados pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Algumas características encontradas nos empreendedores como o autoritarismo e a centralização de poder podem prejudicar o crescimento das empresas, em que o proprietário em geral centraliza informações e poderes. É de extrema importância que os empreendedores desenvolvam esta habilidade a fim de não estagnarem neste patamar. Se desejarem crescer e aumentar sua capacidade produtiva devem estar preparados para este desenvolvimento, pois em breve não terão controle total em suas mãos, tornando-se assim um paradoxo neste tipo de empresa. Em alguns casos, essa habilidade impede a alavancagem da empresa.

O perfil traçado através da pesquisa não é exclusivamente correto e ideal. Nem todos os empreendedores entrevistados apresentaram este perfil completo, entretanto dispõe da maioria das competências citadas no início. Não cabe neste momento afirmar que os indivíduos que não possuem este perfil não atingirão o sucesso. O sucesso no empreendimento depende de inúmeros fatores, no entanto, o perfil do empreendedor

pode no início das atividades organizacionais pode ser fator determinante no alcance do sucesso da empresa.

Resgatando a definição de Dolabella (199) que comenta que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar seu próprio negócio. Em consonância disso o perfil empreendedor pode ser adquirido ao longo da vida, muitas vezes por influências do meio social.

Cabe neste momento ressaltar a importância da universidade na formação deste perfil, haja vista que os acadêmicos necessitam desenvolver ao longo da vida universitária as competências necessárias para atuarem no mercado. Competências essas que foram comprovadamente identificadas como fatores de diferenciação entre os empreendedores entrevistados nesta pesquisa. Os profissionais formados nas instituições educacionais devem estar preparados para ser empreendedores do seu próprio negócio, ou ainda ser empreendedores dentro das organizações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC, Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor**. Disponível em < [www.abihpec.com.br](http://www.abihpec.com.br)> Acesso em 20 de ago de 2005.

BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucesso dos maiores empreendedores do mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRITTO, Francisco. WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: I.E.A., 1997.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida, MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa, FERLA, Luiz Alberto. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: IEA, 2003.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE MAIS, Dominico. **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: UnB, 1998.

DE MORI, Flavio.(Org.) **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. São Paulo: SENAC, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **O Segredo de Luisa, uma Idéia uma Paixão e um Plano de Negócios: como nasce um empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. RAC, 2001.

GERBER, M. E., **O mito do empreendedor**. São Paulo: Editora Saraiva, 1996.

GERANEGÓCIOS. **Características empreendedoras**. Disponível em <[www.geranagocios.com.br](http://www.geranagocios.com.br)> Acesso em: 12 ago. 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HILL, Napoleon. **A lei do triunfo**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1996.

HISRICH, Robert, D; PETERS, Michael, P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina.

MAYER, Helena. **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais**. 2001, 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMINIANO, **Administração contemporânea**. David R. Hampton. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

MINTZBERG, Henry et.al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002

SALIM, C. et. al. **Administração Empreendedora: teoria e prática usando o estudo de caso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Criação e desenvolvimento de novas empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 ago. 2005.

SOARES, Alessandro. **Brasil é o sétimo país mais empreendedor do mundo. SEBRAE**. São Paulo. Abril 2005. Disponível em [www.empendedor.com.br](http://www.empendedor.com.br) Acesso em: 5 ago 2005.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: "conversas" sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo das competências**. São Paulo: Senac, 2003.

## APÊNDICE

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Loja: \_\_\_\_\_

1) Cite os três principais fatores motivaram a abertura de sua empresa?

- oportunidade de negócio
- continuação da empresa familiar
- demissão do antigo emprego
- busca de novos desafios
- necessidade financeira e pessoal
- conhecimento na área de cosméticos
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

2) Como tudo começou, desde a formação da idéia original até a fundação da empresa propriamente dita?

3) Procurou informações e orientações antes de iniciar o negócio? Em que locais? Conseguiu o direcionamento que desejava? Essas informações foram fatores determinantes para seu empreendimento e por que?

4) Qual sua formação? Fez algum curso antes de abrir a empresa? Qual(is) curso (s)? Esse aprendizado contribuiu para o início de suas atividades como empreendedor? De que forma?

5) Comente sobre suas origens, família, se existe algum empresário ou se tem alguém como modelo de empreendedor.

6) O que mais lhe motiva no negócio e o que lhe desagrada? Por que?

7) Qual o seu trabalho na organização? O que você mais gosta de fazer e o que menos gosta?

8) Como você organiza as atividades organizacionais? Costuma delegar responsabilidades? A quem e o que leva em consideração na decisão por determinada pessoa?

9) Aponte cinco das suas maiores dificuldades e facilidades na "arte" de ser empreendedor

• Dificuldades:

- situação financeira do país
- falta de incentivo fiscal e tributário por parte do governo
- forte concorrência
- mercado saturado
- falta de crédito a pequena e média empresa
- sazonalidade
- público alvo sem alto poder aquisitivo
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

• Facilidades

- mercado de cosméticos em crescimento
- apreciação do contato direto com clientes
- nome da empresa já é conhecida no mercado
- localização da empresa é de fácil acesso
- produtos com venda garantida e com retorno
- outro. Qual? \_\_\_\_\_



10) Escolha duas razões que levam o empreendedor optar pelo mercado da beleza atualmente?

- mercado de produtos de beleza em forte crescimento
- ausência de concorrência
- facilidade em abrir e administrar o empreendimento
- retorno garantido nas vendas
- grande gama de produtos disponíveis no mercado
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

11) Aponte em ordem de prioridade o que você considera essencial para se diferenciar no mundo dos cosméticos?

- localização da empresa
- excelência no atendimento
- dispor de preço baixo
- comercializar diferentes produtos e de várias marcas
- dispor de serviços de tele-entrega
- disponibilizar ao cliente mais opções como salão de beleza anexo a loja, demonstração de produtos, cursos grátis
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

12) O conceito de beleza mudou desde que você abriu a sua empresa? Quanto esse conceito deve ser observado por quem deseja iniciar nesse segmento?

13) De que forma poderia ampliar sua empresa oferecendo ao cliente o que as outras empresas ainda não tem?

- disponibilizar salão de beleza anexo a loja
- demonstração de produtos
- cursos grátis
- serviços de consultoria de beleza
- promoções semanais

14) Você estabelece metas ou objetivos para a empresa? Há quanto tempo tem esses objetivos? Seus funcionários tomam conhecimento desses objetivos? De que forma são comunicados?

15) Como gostaria de ver sua empresa daqui a dois anos?

16) Você costuma pensar no que pode dar errado quando faz algum plano? Quando o plano falha procura investigar as possíveis causas?

17) Dentre as opções abaixo quais as duas que você considera importante para garantir a qualidade do seu produto ou serviço?

- bom atendimento
- higiene e limpeza da loja
- boa apresentação dos funcionários
- solucionar com rapidez e precisão o problema do cliente
- disponibilizar ao cliente o maior número possível de opções para solucionar o problema

18) De que forma você procura saber sobre o que pensam seus consumidores sobre a qualidade e eficiência da sua empresa?

- realizando pesquisas com os clientes
- através da mensuração das vendas
- disponibilizando caixinha de sugestões no balcão de atendimento
- através de contato direto com o cliente
- através da gerência

19) Quando um cliente reclama, você prioriza o atendimento? De que forma?

20) Você abre mão de atividades sociais para resolver imprevistos na empresa? Como procura resolve-los?

21) A empresa tem alguma parceria? Quais os fatores considerados na tomada de decisão por determinada parceria?

22) Você conhece seus limites e suas capacidades? Aponte seus pontos fortes e pontos fracos.

23) Das características apresentadas abaixo cite cinco que você considera imprescindível para o empreendedor obter sucesso?

- busca de oportunidades
- iniciativa
- exigência por qualidade e eficiência
- persistência
- rede de contatos
- liderança
- visão de mercado
- planejamento e monitoramento sistemático
- conhecimento na área
- autoconfiança
- criatividade, inovação
- capacidade de tomada de decisão
- corredor de riscos
- necessidade de realização
- capacidade de trabalhar em equipe

24) Dentre as características citadas quais as que você possui e quais procura desenvolver?

25) De que forma a universidade pode contribuir para o seu negócio?

- atividade de consultoria
- disponibilizando estagiários para a empresa
- realizar palestras através de convênios entre a empresa e a universidade
- mobilizar e incentivar mais estudos na área do mercado de cosméticos

26) Quais as recomendações que você daria a um futuro empreendedor?

- estudar o mercado em que deseja atuar
- dispor de energia, persistência e obstinação para enfrentar as dificuldades do cotidiano
- estabelecer rede de contatos para facilitar a inserção no mundo dos negócios
- identificar novas oportunidades afim de iniciar seu empreendimento com inovação
- estabelecer parcerias com fornecedores
- controlar custos e despesas de forma eficaz
- outra. Qual? \_\_\_\_\_