

Estratégias de Posicionamento e Características Comportamentais Empreendedoras: um Estudo de Caso de uma Empresa do Segmento de Comércio Varejista de Eletrodomésticos no Interior de MG

Fabiane Aparecida Santos Clemente

Doutorado em Educação - Universidad de la Empresa (UDE) - Uruguai

Paulo Magno de Almeida

Universidade Presidente Antônio Carlos – Itabira (UNIPAC) - Brasil

Resumo

Esta pesquisa examina as características comportamentais empreendedoras de um empreendedor por meio de um estudo de caso em uma empresa do comércio varejista de eletrodomésticos, relacionando-as qualitativamente com as estratégias de posicionamento adotadas por ele frente às grandes concorrentes. O ato de empreender é algo arrojado, pois impõe ao empreendedor um cotidiano composto pela incerteza de cenários econômicos, políticos e sociais. Esse fenômeno, com toda imprevisibilidade que lhe é peculiar, é fundamental para o crescimento econômico de qualquer nação, pois sustenta um celeiro de novas tecnologias, práticas e conceitos quanto a produtos e serviços. O método adotado foi um estudo de caso de cunho qualitativo, adotando o questionário, observação e entrevista como instrumentos de coleta, priorizando a análise de conteúdo como análise de dados. O estudo pautou em três vertentes teóricas: David McClelland com as características comportamentais empreendedoras; a Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE) de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010); e os conceitos de tipos estratégias de posicionamento. As características comportamentais empreendedoras (CCEs) que se destacaram no empreendedor foram: comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; busca de informações e independência e autoconfiança, com ações de estratégia de posicionamento por concorrente.

Palavras-chave: Escola Empreendedora da Administração Estratégica. Características comportamentais empreendedoras (CCEs). Posicionamento Estratégico. Empreendedorismo.

Positioning Strategies and Entrepreneurial Behavioral Characteristics: a Case Study of a Business Segment of Retail Appliance In the countryside of MG

Fabiane Aparecida Santos Clemente

Doutorado em Educação - Universidad de la Empresa (UDE) – Uruguai

Paulo Magno de Almeida

Universidade Presidente Antônio Carlos – Itabira (UNIPAC) - Brasil

Abstract

This research examines the entrepreneurial behavioral characteristics of an entrepreneur through a case study in an appliances retail company and relate them qualitatively to the positioning strategies adopted by this company in relation to major competitors. Being an entrepreneur is an audacious action because the entrepreneur faces a daily routine composed by uncertainty of economic, political and social scenarios. This phenomenon, with all its peculiar unpredictability, is the key of the economic growth of any nation, it sustains harness new technologies, practices and concepts for products and services. The method used was a case study of qualitative nature, adopting the questionnaire, interview and observation as tools of data collection, prioritizing content analysis such as data analysis. The study was based on three theoretical perspectives: David McClelland, with entrepreneurial behavioral characteristics; the School of Entrepreneurial Strategic Management of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010) and the concepts and types of positioning strategies. The entrepreneurial behavioral characteristics that stood out were: entrepreneurial commitment; demand for quality and efficiency; information search and independence and self-confidence, with actions of competitor positioning strategy.

Keywords: Entrepreneurial School of Strategic Management. Entrepreneurial behavioral characteristics. Strategic Positioning. Entrepreneurship.

1 Introdução

O cenário econômico vigente imprime uma disputa acirrada por mercados corroborando o aumento da concorrência e as rápidas mudanças tecnológicas aliadas a crescentes exigências por parte dos consumidores. Demandam das empresas agilidade, produtividade e um padrão diferenciado no tocante à qualidade, que é evidenciada pela excelência dos produtos e serviços prestados.

As micro e pequenas empresas respondiam, de 1995 a 2000, por 26% da geração de empregos no Brasil. Em 2002, geravam 60% dos empregos formais no setor privado, o que representa 56,4 milhões de empregos, além de contribuir com 20% de participação no PIB (Produto Interno Bruto). É perceptível que essa disputa por mercado se dá de forma peculiar. A pesquisa mostra também que, no mesmo ano analisado, elas foram responsáveis por 99% do número total de empresas formais; 57% dos empregos totais; e 26% da massa salarial. Dados da publicação do Relatório Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2011), o setor formal já é responsável por 52% dos empregados gerados no setor privado no país, sendo o Brasil, em 2011, a terceira maior população empreendedora dentre os 54 países pesquisados (Guerra & Teixeira, 2010; Schlemm, 2007; Brasil, 2012).

É importante destacar que, desde 2003, os empreendedores, por oportunidade, são maioria no Brasil sendo que a relação oportunidade *versus* necessidade tem sido superior a 1,4 desde 2007. Em 2010, para cada empreendedor por necessidade, havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade e, em 2011, esse número aumentou para 2.24 (GEM, 2010; 2011).

Ao situar a discussão no âmbito do comércio a varejo de um município do interior de Minas Gerais¹, registram-se empresas de pequeno porte (EPPs) e micro empresas (MEs) que atuam no segmento de venda de eletrônicos, eletro-portáteis, linha branca e bens de consumo, estabelecendo uma disputa pela preferência do consumidor com grandes empresas de redes de varejo porfiando o mercado local. Uma das estratégias adotadas pelas grandes redes, no que tange à venda de produtos desse segmento, são as grandes promoções que, segundo dados do Fecomércio (2012), os produtos chegam a ter abatimentos de até 70% disputando diretamente em preço e condições de pagamento com as concorrentes.

¹Município entre os 15 de maior arrecadação de MG, com cerca de 110.000 habitantes, na região Centro-Leste do Estado. O município possui lojas das grandes redes de vendas de eletrodomésticos, todas localizadas na região Central. Dados do Fecomércio (2012) discutem o domínio deste mercado por parte dessas empresas, que formou uma *joint venture* (Máquina de Vendas e Losango) com 50% de participação para cada uma.

Diante desse cenário, pretendeu-se com o trabalho analisar o perfil de um empreendedor local do segmento de comércio varejista de eletrodomésticos, bem como suas características comportamentais que norteiam suas ações estratégicas diante dos concorrentes. Para o alcance dos resultados vindouros foram definidos com objetivos específicos:

a) Identificar as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE), segundo McClelland, de um microempreendedor do segmento comércio à varejo de eletrônicos, eletroportáteis, linha branca e bens de consumo;

b) Identificar as principais ações adotadas pelo empreendedor de posicionamento estratégico configuradas conforme a Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE), postulada por Mintzberg et al. (2010);

c) Analisar as relações entre as ações de posicionamento estratégico e as CCE que mais se sobressaíram.

Diante dos objetivos traçados, no próximo tópico serão discutidas as teorias adotadas como alicerce do trabalho (referencial teórico) utilizando como base os principais autores de três vertentes teóricas: David McClelland com as características comportamentais empreendedoras; a Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE) de Mintzberg et al. (2010) e os conceitos de posicionamento de Porter (1996), Oliveira (2012) e Malheiros (2005).

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

Inicia-se o tópico da discussão teórica a ser abordada no artigo com os conceitos de empreendedorismo e empreendedor. O empreendedorismo, à luz de Barros & Forte (2004), caracteriza-se pela habilidade de conceber algo tendo pouco (ou quase nada) como ponto de partida. É a canalização de energia no começar e dar continuidade a um empreendimento. Em sua essência, o empreender é um ato criativo. Em vez de observar, analisar ou descrever uma organização, é desenvolvê-la. Sobretudo, o ato de empreender se manifesta na capacidade individual para

vislumbrar uma oportunidade quando, em meio ao caos que torna turva a maioria das visões, outros enxergam labirintos sem saída, contradição e confusão.

O construto empreendedor, caracterizado como aquele que é responsável pelo ato de empreender, traz em sua carga histórica, desde a Idade Média, visões conceituais dentro da perspectiva de cada corrente epistemológica. Inicia-se, portanto, no século XVII, na visão dos Economistas, como “pessoas que assumem riscos de lucro ou prejuízo em contrato com o governo”. Autores como Cantillon (1975), Walker (1876) e Walras (1962) discutiram o conceito de empreendedor com o foco em retorno do capital investido. Já a corrente Comportamental, defendida por autores como Say (1803), Schumpeter (1934), McClelland (1961), Drucker (1964), Hayek (1974) e mais atuais como Pinchot (1983), Stevenson & Gumpert (1985), Gartner (1989), Filion (1999), Henderson (2002) e Lounsbury & Crumley (2007), exploram as características pessoais do empreendedor como o espírito criativo e ousado (Pedroso et al., 2009, p.112)

Nesse contexto, na corrente Comportamental, destaca-se o autor David McClelland (1971) que desenvolveu suas pesquisas com foco nos comportamentos dos empreendedores e as motivações que os conduziam à realização dos seus feitos. Ele entendeu os empreendedores como indivíduos ímpares e passou a estudar suas principais características exteriorizadas de modo a viabilizar o surgimento de programas de estímulo ao desenvolvimento dessas características. Embasado na premissa de que o desenvolvimento da nação está intimamente vinculado ao sucesso desses indivíduos empreendedores, logo, todo o apoio deve ser dado a eles (Dornelas, 2008).

O empreendedor é um agente responsável pela criação de novas empresas que correspondem às unidades de produção de bens e serviços e que visam a satisfazer as necessidades da sociedade. São pessoas que decidem fazer novos arranjos dos ativos de produção para estabelecer uma empresa. Em outra definição, o autor afirma que os empreendedores são inovadores, pois se empenham em fazer produtos ou prestar serviços diferenciados que satisfaçam as necessidades demonstradas pelos clientes (Santos, 2001).

Sob essa óptica, a riqueza gerada pelos empreendedores condiciona a aplicação de suas convicções visando à sustentação independente de que precisa na execução de seu trabalho. Por outro lado, as instituições precisam do profissional que siga as diretrizes e alinhe-se aos valores e metas da empresa com maturidade em relação às maneiras de atingi-las. No século XXI, os empreendedores foram, não raras vezes, entendidos de forma errônea como sendo os gerentes ou administradores, analisados sob um prisma econômico, como sendo aqueles que pagam os empregados, organizam a empresa, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, sempre a serviço do capitalista (Betim et al, 2003).

Observa-se que as culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos individuais ou segmentados, denotando que os empreendedores locais geralmente refletem a cultura de suas comunidades. Pairando, contudo, sobre os conceitos e definições acerca do empreendedor, há uma atmosfera mitológica a qual não é possível desenvolver o empreendedorismo; deve-se nascer empreendedor. Algumas situações circunstanciais, todavia, dão origem a um empreendimento e surge, então, o empreendedor nato que demonstra postura comum ao empreendedor, seja em função de influência de familiares ou por motivos próprios. Constata-se uma propensão a qual se relaciona fortemente com o meio familiar motivacional, considerando valores e segundo a percepção de negócios (Bernardi, 2003).

De fato, o ato de empreender pode ser lecionado de forma sistemática, uma vez que se trata de um conjunto de práticas que possuem estruturas definidas que catalisam o sucesso de empreendimento. Estima-se que o ato de empreender pode ser lecionado e absorvido por qualquer indivíduo e o perfil do empreendedor, considerando uma série de fatores internos e externos, é o que define o sucesso e, sobretudo, como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia de seu empreendimento (Dornelas, 2008).

Gerber (1996) salienta que o empreendedor é um grande estrategista; inovador; criador de novos métodos para se inserir em segmentos ou estabelecer novos segmentos de mercado; lida com o desconhecido projetando o futuro. O empreendedor é alguém decidido, que toma iniciativa de reunir recursos de maneira inovadora, gerando uma organização relativamente independente cujo sucesso é incerto (Shapero, 1977).

Ser empreendedor, portanto, significa ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento, que nem sempre são fáceis de encontrar, sem desconsiderar a disposição para desenvolver as mais diversas atividades na empresa. Observa-se um desejo latente pelos desafios propostos, nos quais ele assume riscos e, sobretudo, sabe que o seu sucesso está na habilidade de conviver com eles e sobreviver a eles (DEGEN, 1989).

Ângelo (2003) elenca cinco elementos-qualidades que julga indispensáveis na definição de um empreendedor de sucesso: criatividade e inovação, já que empreendedores têm habilidade em identificar oportunidades que outras pessoas não percebem; em lançar mão dessa criatividade de forma perspicaz na canalização dos esforços a um objetivo específico; força de vontade e fé, ao conferirem reputação a sua capacidade de mudar o modo pelo qual as coisas são feitas e se doando de forma intensa e vigorosa para alcançar o sucesso; foco na geração de valor desejando fazer as

coisas da melhor forma possível, mais rápido e mais barato; correr riscos, quebrar regras, encurtar distâncias; e agir em desacordo com o *status quo*.

O que se percebe é que algumas características aparecem como “comuns” em muitos conceitos discutidos pelos autores da corrente Comportamentalista. Optou-se, portanto, por explorar as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) explicitadas por McClelland, utilizando um instrumento já validado academicamente para relacioná-las com as ações de posicionamento estratégico adotadas pelo empreendedor pesquisado e características da Escola Empreendedora da Administração Estratégica, de Mintzberg et al. (2010), por possuírem similaridades.

2.2 Características Comportamentais do Empreendedor (CCE)

David McClelland, em 1961, com base em seus estudos, desenvolveu a teoria sobre a motivação psicológica, fundamentado na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedorismo. Suas ideias levaram-no a afirmar categoricamente que, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é a mais forte delas. Para esse autor, pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados. Na sua visão, as pessoas com alta necessidade de realização preferem depender da própria habilidade para a obtenção de resultados (Guimarães & Oliveira, 2006).

O autor afirma em seus estudos que o drástico incremento de empreendedores que realmente promovem mudanças na sociedade é uma medida eficaz na busca de um crescimento econômico acelerado. De fato, sua representatividade numérica na população é pequena, mas os efeitos causados em virtude de suas ações são cruciais, pois angaria recursos para tornar sustentável a produção ou prestação de serviço, gera empregos e diminui os vínculos de dependência do governo.

Há uma base considerável nos resultados que indicam para a hipótese de que, pelo menos nos Estados Unidos, estudantes universitários com alta necessidade de realização tendem a gravitar em torno de ocupações de negócios de natureza empreendedora, onde podem melhor satisfazer as suas aspirações de realização, atendendo as expectativas teóricas (McClelland apud Matias & Martins, 2010, p. 4).

Convicto de sua teoria, McClelland desenvolveu um projeto piloto na Índia, nos anos de 1963-64, no qual foram treinados 50 pequenos empresários a pensar, falar e agir dentro das competências críticas necessárias para o sucesso empresarial induzidos pela necessidade de

realização. Esses homens foram acompanhados por dois anos e os resultados foram estimulantes (McClelland, 1972).

Notadamente percebeu que as competências desses empresários podem ser estimuladas e desenvolvidas através de programas específicos, obtendo-se com esses indivíduos o mesmo sucesso que obtiveram aqueles que desenvolveram o dom de forma inata. Dessa forma, dedicou-se ao entendimento dessas competências batizadas de características do comportamento empreendedor (McClelland, 1972).

As dez características do comportamento empreendedor foram definidas a partir de um estudo publicado, em 1987, no qual pesquisou a fundo, em três diferentes países, quais características pessoais os empreendedores de sucesso demonstravam ter. Para a consecução de seu trabalho desenvolveu medidas de mensuração para testar as diversas características dos empreendedores, tendo como ponto de partida a teoria das necessidades (de realização, poder e afiliação), desenvolvida anos anteriores (McClelland, 1972).

As características que o empreendedor bem sucedido deve ter, precisa desenvolver ou apenas aprimorar, de acordo com os estudos realizados por McClelland, foram apresentadas em três grupos sendo que, no primeiro grupo, o qual denominou de Realização, estão quatro CCEs: busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; persistência; independência; e autoconfiança. No segundo grupo, denominado Planejamento e Resolução de problemas, enquadrou: correr riscos calculados; busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento e monitoramento sistemáticos. No terceiro e último grupo, que denominou de Poder ou Influência, estão: comprometimento e persuasão; e redes de contato (SEBRAE, 2004).

“Uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido” (McClelland, 1972, p. 253).

2.3 Entendendo o Posicionamento Estratégico

Posicionamento estratégico pode ser entendido como o processo de decisões sobre como distinguir a oferta de uma organização das demais ofertas e a estratégia para atender as necessidades e os desejos desse segmento de maneira diferenciada frente à concorrência, levando-o a perceber essa ação e, assim, atraindo-o mais fortemente. O segmento deve ser atrativo e deve requerer aspectos que a organização possa suprir para que se estabeleça uma relação que possibilite alcançar o objetivo de ambos, da organização e do consumidor-alvo (Gouvêa & Oliveira, 1999)

A maioria dos gestores, segundo Porter (1996), descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes, mas a essência da estratégia está nas atividades, ou seja, na opção por ações diferenciadas exercendo atividades diferentes dos rivais. Do contrário, uma estratégia não passaria de um *slogan* publicitário que não sobreviveria à concorrência. Seja qual for o tipo de posicionamento, deve-se estabelecer um conjunto integrado de atividades e, uma vez definido o posicionamento, pode-se começar a responder à pergunta: “O que é a estratégia?”

De uma maneira geral, as empresas precisam definir a estratégia a ser adotada para inserção em um determinado setor. Essa estratégia é denominada, portanto, como estratégia competitiva. Estratégia significa um plano a ser seguido capaz de trazer ou aumentar as vantagens competitivas das organizações frente aos seus concorrentes. Em consonância com a estratégia competitiva, uma das formas de se defender ou melhorar a organização frente aos concorrentes é o posicionamento (Porter, 1996; Kotler, 2005).

Antes de discutir os conceitos de posicionamento, vale uma pequena explanação sobre o conceito de concorrência. Concorrentes são as organizações que atendem de alguma forma às mesmas necessidades dos clientes, direta ou indiretamente (Kotler, 2005). O mercado concorrencial é um local em que as organizações estarão sempre competindo para satisfazer da melhor forma as necessidades dos consumidores.

Diante disso, o posicionamento deve considerar as forças e fraquezas tanto do mercado quanto da empresa (análise ambiental interna e externa). Ele está ligado à forma de comunicação da empresa com o mercado e o seu espaço (fatia) que ocupa neste. Em posicionamento estratégico é importante que a organização agregue valor ao seu produto ou serviço de forma a torná-lo mais atrativo ao mercado-alvo (Kotler, 2005).

Kotler (2005) defende três maneiras de se realizar o posicionamento da organização: reforçar a atual posição; conquistar uma posição não ocupada; ou destituir ou reposicionar a concorrência – forma de busca de uma nova posição da empresa no mercado, ou seja, a mudança de sua estratégia de posicionamento.

Conforme entendimento de Gouvêa & Oliveira (1999), o processo de posicionamento estratégico resulta da sobreposição de duas vertentes neste conjunto de manipulações: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. A definição defendida por Kotler (2005) muito se aproxima do conceito de posicionamento psicológico.

O processo de posicionamento de mercado constitui-se da seleção de um segmento que ofereça possibilidades vantajosas para a organização se destacar em relação às forças concorrentes.

Esse tipo de posicionamento requer da organização uma exploração dos pontos fortes e fracos dos ambientes internos e externos, características dos ambientes e seleção dos atributos mais atrativos.

Já o processo de posicionamento psicológico está configurado no desenvolvimento de uma identidade da organização ou de um produto. O seu papel é atuar diretamente nas atitudes do consumidor procurando influenciar sua compra, experimentar o produto e vivenciar suas vantagens (Gouvêa & Oliveira, 1999).

Para Kotler (2005), o processo de posicionamento psicológico desenvolve-se em três etapas básicas: identificação de vantagens competitivas potenciais; seleção das mais adequadas; e comunicação efetiva ao mercado.

Em qualquer do tipo de posicionamento escolhido pela organização, os diferenciais humanos, a considerar atributos como cortesia, competência, prontidão, idoneidade e responsabilidade, são pontos que devem conduzir a detenção de pessoal diferenciado e isso é considerado como uma grande vantagem competitiva (Gouvêa & Oliveira, 1999).

Malheiros et al. (2005) elencam as seis estratégias de posicionamento possíveis, conforme o Quadro 1 a seguir mostra ao trazer os tipos de posicionamento, suas características e como identificá-las:

QUADRO 1: Tipos de Posicionamento

Tipo de Posicionamento	Característica	Identificação
Posicionamento por atributo	Características tangíveis ou abstratas que distinguem a empresa de outros concorrentes;	Identificadas através dos atributos, características do produto, como, por exemplo, cor, tamanho, sabor, etc.;
Posicionamento por benefício	Solução de problemas ou necessidades o qual o produto é posicionado como líder em determinado benefício;	Identificadas através da liderança do produto em um determinado segmento pelo seu benefício, como, por exemplo, o sabão em pó que deixa suas roupas brancas mais limpas;
Posicionamento por uso/aplicação	Realce da especificidade de um produto em destaque do portfólio para uso em determinadas ocasiões, destacando suas vantagens no uso;	Identificado através das vantagens que o produto proporciona, como, por exemplo, produtos orgânicos que previnem doenças por serem mais saudáveis;
Posicionamento por usuário	Associação do produto a características específicas do usuário;	Identificado através do direcionamento a um determinado grupo, como, por exemplo, sabonetes íntimos para mulheres, shampoos para bebês, etc.;
Posicionamento por concorrente	Comparação implícita ou explícita da empresa ou marca com o concorrente;	Identificado através de análise do produto em relação ao produto do concorrente, como, por exemplo, a pasta dental que age 10 vezes mais rápido do que as outras;
As formulações de estratégias adotadas pelo empreendedor,		
Posicionamento por	Produto que oferece a melhor relação	Identificado através de análise do

preço/qualidade	custo x benefício;	produto em relação a custo versus benefício, como, por exemplo adquirir um sapato por um preço maior mas que é muito mais durável;
-----------------	--------------------	--

Nota: Adaptado de Malheiros et al. (2005)

No processo de posicionamento estratégico, a organização escolhe entre uma grande variedade de diferenças para estruturar sua estratégia. Esse processo será mais bem sucedido dados diferenciais definidos pela organização e os diferenciais esperados pelo(s) mercado(s)-alvo (Malheiros et al, 2005).

Portanto, devem considerar vários aspectos que permeiam e forneçam subsídios fundamentais para o sucesso das ações desenvolvidas. Daí, as estratégias do empreendedor e sua escolha frente ao mercado também estão ligadas ao comportamento do empreendedor e, por isso, será discutido no tópico seguinte.

2.4 Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE)

As estratégias empreendedoras ainda têm um longo caminho a ser desbravado pela literatura acadêmica, apesar da temática estratégia empresarial acumular investidas em estudos e ser foco de crescente preocupação (Forte & Barros, 2004).

Os empreendedores, em sua grande maioria, exibem um alinhamento constante com o cenário em que se encontram quando o assunto é formulação de estratégias, com foco nos possíveis impactos causados pelas mudanças bem como as oportunidades em potencial. Essa forma de agir, ímpar ao empreendedor, é que o torna um estrategista singular e indispensável a todo tipo de organização (Mintzberg et al., 2010).

A liderança empreendedora pauta o processo de concepção de estratégias de forma objetiva, clara e desburocratizada. As abordagens são nítidas e de fácil identificação conforme os atributos das escolas do pensamento estratégico. Nesse contexto, surge a Escola Empreendedora que fundamentou seus conceitos na corrente da Economia o qual o empreendedor não era visto como ato principal no contexto da organização. Um dos autores pioneiros nessa discussão foi Joseph Schumpeter, que introduziu o conceito de destruição criativa enfatizando que o foco do empreendedor é o lucro. O autor considera o empreendedor como sendo o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista. A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores; modo de pensar e agir, o que fica bem demonstrado quando ele respondeu a pergunta:

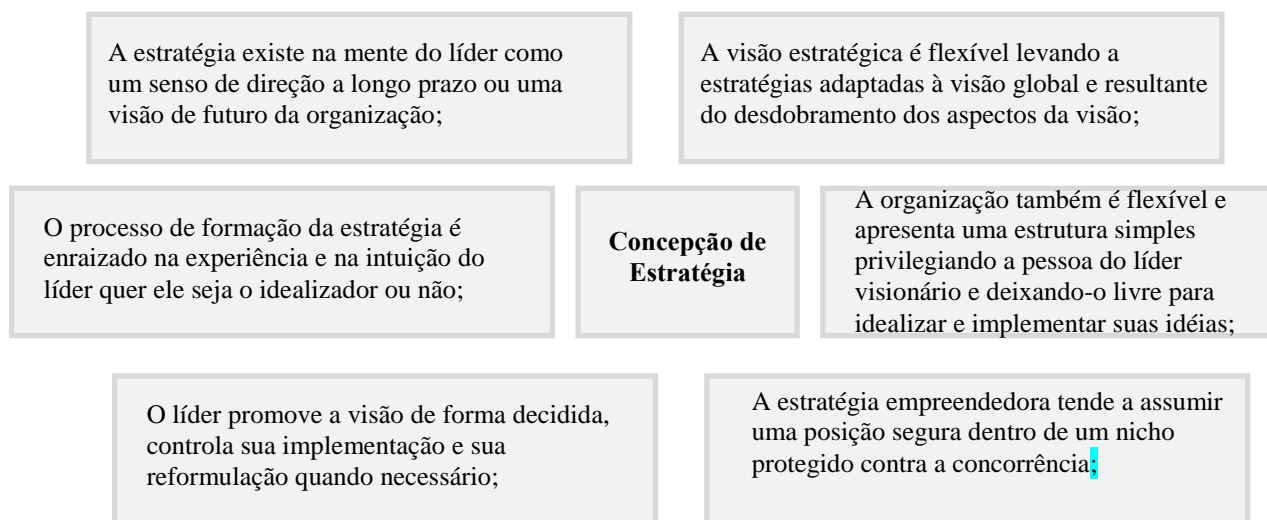
“Qual a maior dificuldade de empreender um negócio próprio?”, pois o empreendedor age com cautela e corre riscos calculados, porém, como ele mesmo disse por ter um caixa instável não se arrisca tanto (Schumpeter, 1988).

Esse método visionário é uma das primeiras características da Escola Empreendedora (Mintzberg et al., 2010).

Para ele, o empreendedor não é aquele que simplesmente abre um novo negócio ou investe em um novo produto, mas aquele que tem a ideia e a transforma em um bem de valor e lucrativo. Posteriormente, a Escola Empreendedora foi desenvolvida pela área gerencial que, baseada na importância da liderança e da visão estratégica para o sucesso organizacional, deu contornos mais atuais para sua conceituação (Barros & Forte, 2004, p. 6).

A concepção da estratégia à luz da Escola Empreendedora obedece a algumas premissas básicas conforme Figura 1 a seguir:

FIGURA 1: Concepção da estratégia à luz da Escola Empreendedora



Nota: Adaptado de Mintzberg et al. (2010)

Essas premissas aplicadas a um contexto e estrutura simples, típica de empresas em mercados emergentes ou em início de atividade, podem resultar em respostas rápidas às situações de crise, flexibilidade na tomada de decisões e redução do tempo do processo de inovação, ou seja, entre a concepção das ideias e a posterior transformação em requisitos de processos e do produto. "Essas características correspondem às principais contribuições da Escola da Estratégia Empreendedora e, nesses contextos e nos de crises, podem levar a um alto potencial de resultados positivos" (Barros & Forte, 2004, p. 6).

3 Aspectos Metodológicos

Os instrumentos de coleta de dados nesta pesquisa foram: questionário estruturado, entrevista e observação. A pesquisa foi do tipo aplicada – uma vez que visa a fornecer dados e a gerar conhecimento através da interação com o informante e do compartilhamento de sua rotina, bem como de suas preocupações e experiências de vida – colocando-se no lugar do sujeito observado, tentando entendê-lo (Gil, 1991).

O objetivo principal pautou em uma estudo qualitativo considerando que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A unidade de análise escolhida – por acessibilidade e pelas características de segmentação e porte, além do contexto de um município do interior do Estado de Minas Gerais – foi uma empresa fundada em 1996, em que o empreendedor era o único funcionário que relata ter auferido uma receita de R\$ 60.000,00 no primeiro ano do empreendimento. Optou-se, portanto, por um estudo de caso único que, segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adotada em estudos descritivos ou exploratórios que tem como foco um fenômeno inserido em um contexto da vida real, podendo ser objetos de estudo indivíduos, bairros, processos, organizações, entre outros.

Em 2004, o empresário cuja escolaridade é o 2º grau, participou do programa desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa - SEBRAE, o Empretec (Treinamento desenvolvido pela ONU – Organização das Nações Unidas, que tem por objetivo estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor, propiciando competitividade e permanência no mercado, pautado nas 10 características comportamentais empreendedoras). O objetivo é estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor de forma a propiciar sua competitividade e permanência no mercado.

A pesquisa de campo, com foco descritivo, deu-se no período de fevereiro a junho de 2012, acompanhando o cotidiano vivido pelo empresário. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), trata-se de uma pesquisa que tem por objetivo descrever as características de um determinado fenômeno, descrito neste trabalho como o perfil do empreendedor pesquisado e suas estratégias de posicionamento. A pesquisa de campo foi adotada a fim de buscar a exploração de características do empreendedor e suas estratégias de posicionamento, que, para Gil (2008), o estudo de campo busca a ênfase nas características da população; na análise de sua estrutura.

O questionário de McClelland (1972) adotado na pesquisa é composto por uma sequência de 55 afirmações estruturadas de forma a identificar os dez comportamentos apontados pelo autor.

Cada afirmativa propõe uma autorreflexão do entrevistado através de uma escala qualitativa numérica que também se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert. Também foi adotada o procedimento de análise e coleta de dados de Venturi (2003), Fonseca (2010), que são autores que já adotaram esse questionário em pesquisas sobre características comportamentais empreendedoras.

A pontuação da escala para cada afirmação expressa o comportamento do entrevistado considerando pontuação 1, quando for equivalente a “nunca” ter tal comportamento até o número 5 que equivale a “sempre” ter esse comportamento. A pontuação final, que identifica a intensidade de cada um dos dez comportamentos empreendedores, foi feita através de uma tabela que compreende uma sequência estruturada de somas e subtrações impedindo um raciocínio tendencioso do entrevistado.

Mesmo que ocorra um tendenciamento do entrevistado para supervalorizar seu comportamento, o autor utilizou um fator de correção que servirá como ponto de controle para pontuação final e respectivo perfil empreendedor.

O questionário estruturado por McClelland foi aplicado pelos pesquisadores, pessoalmente, entendendo que, dessa forma, configurar-se-á uma entrevista em que seja possível o esclarecimento das questões, promovendo maior fidedignidade das respostas frente à intenção das perguntas. Esse questionário permitiu formatar um cenário com o perfil do empreendedor segundo as características comportamentais estruturadas por McClelland complementando com os dados obtidos através da observação e entrevista realizadas.

O instrumento é composto por um conjunto de 55 afirmações que caracterizam o empreendedor em dez características de comportamento típico mencionadas na fundamentação teórica. Para a pontuação de cada um dos entrevistados, o limite numérico máximo possível para cada Característica de Comportamento Empreendedor (CCEs) é 25 pontos. Essa pontuação é resultado da aplicação das 55 questões encontradas no apêndice A, após a tabulação. Para cada afirmação o pesquisado auferiu uma nota de 1 a 5 com a seguinte orientação: (1) nunca; (2) raras vezes; (3) algumas vezes; (4) usualmente; e (5) sempre. Para o resultado final, foram consideradas as características mais marcantes do empreendedor pesquisado, segundo a pontuação final de cada uma delas. A Tabela 1 a seguir demonstra a forma de tabulação das perguntas e pontuação final delas.

TABELA 1: Compilação Questionário CCEs McClelland aplicado ao empreendedor

CCE	PONTUAÇÃO												NOTA	PERCENT.	
	Nota	4	+	3	+	5	-	4	+	5	+	6			=
Busca de oportunidades e iniciativa	Nota	4	+	3	+	5	-	4	+	5	+	6	=	19,00	76,00%
	Questão	1		12		23		34		45					
Persistência	Nota	3	+	4	+	4	-	3	+	4	+	6	=	18,00	72,00%
	Questão	2		13		24		35		46					
Comprometimento	Nota	4	+	5	+	5	+	5	-	3	+	6	=	22,00	88,00%
	Questão	3		14		25		36		47					
Exigência de Qualidade e eficiência	Nota	5	+	5	+	5	+	4	+	3	+	0	=	22,00	88,00%
	Questão	4		15		26		37		48					
Correr riscos calculados	Nota	5	+	4	+	4	-	4	+	3	+	6	=	18,00	72,00%
	Questão	5		16		27		38		49					
Estabelecimento de metas	Nota	4	-	2	+	4	+	3	+	3	+	6	=	18,00	72,00%
	Questão	6		17		28		39		50					
Busca de Informações	Nota	4	+	5	-	2	+	4	+	4	+	6	=	21,00	84,00%
	Questão	7		18		29		40		51					
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Nota	2	+	4	+	4	-	3	+	3	+	6	=	16,00	64,00%
	Questão	8		19		30		41		52					
Persuasão e redes de contato	Nota	3	-	3	+	5	+	4	+	3	+	6	=	18,00	72,00%
	Questão	9		20		31		42		53					
Independência e autoconfiança	Nota	4	-	1	+	5	+	4	+	3	+	6	=	21,00	84,00%
	Questão	10		21		32		43		54					

Nota: Elaborado pelos autores

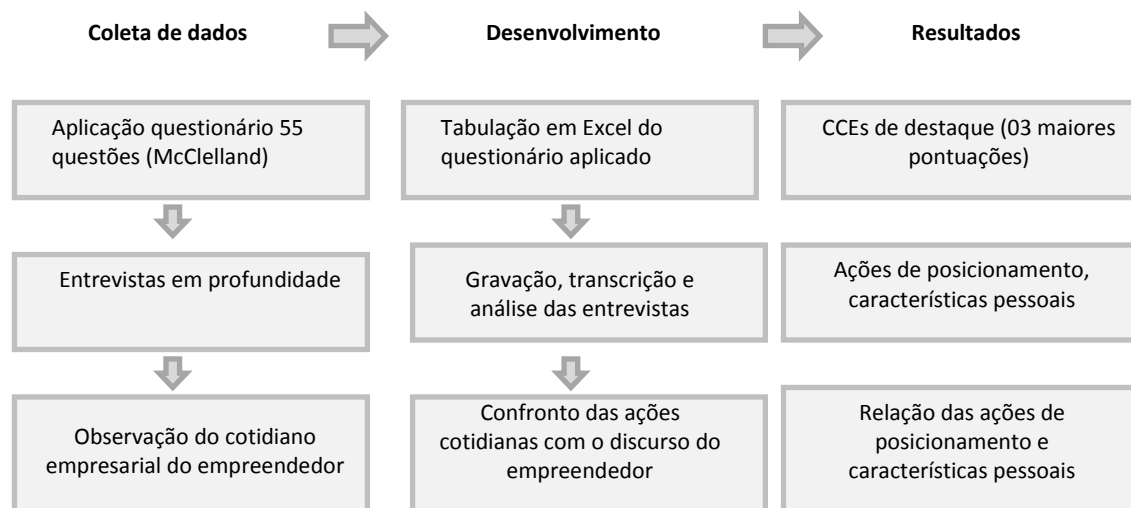
A análise de dados priorizou a análise de conteúdo que não trabalhou com categorias *a priori*. As categorias foram originadas do discurso e relacionadas com as CCEs que mais sobressaíram na pontuação do questionário aplicado. As categorias buscaram relacionar as CCEs e as ações de posicionamento relatadas pelo empresários bem como com a Escola Empreendedora.

Para identificação das estratégias de posicionamento, buscou-se, através dos tipos, identificar palavras e ações no discurso do empreendedor que o enquadrasse em um ou mais tipos de posicionamento. Sobre a extração de palavras referentes à Escola Empreendedora da Administração Estratégica embasou-se também na teoria para relacionar qualitativamente as ações que estivessem de acordo com o discurso da Escola Estratégica escolhida. Para o perfil das características comportamentais empreendedoras, fez-se uma análise através do questionário já validado de McClelland.

A Figura 2 a seguir descreve resumidamente a metodologia aplicada, a partir do procedimento de coleta de dados. Buscou-se uma explicação das etapas adotadas a partir da coleta de dados o qual o primeiro passo foi a aplicação do questionário com 55 questões, que foi tabulada pelo *Excel* e buscou-se as características comportamentais empreendedoras de maior destaque. A partir daí,

adotou-se a entrevista como instrumento de coleta para buscar as ações de posicionamento, características pessoais e por último a observação a fim de buscar o confronto das ações cotidianas com o discurso do empreendedor.

FIGURA 2: Metodologia aplicada



Nota: Elaborado pelos autores

Identificou-se como limitação desta pesquisa, por se tratar de um caso único, não ser possível se fazer uma generalização do caso, haja vista que esse não é o objetivo do trabalho. Essa limitação é inerente às pesquisas qualitativas que não têm o cunho de generalização estatística e também a estudos de caso, que, segundo Yin (2005), podem ser generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Não participaram, portanto, da pesquisa todos os empreendedores em potencial pelo universo da pesquisa, que é extenso e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, que não possui o objetivo de generalizá-la à população em que são registrados casos de empreendedores. Priorizou-se a observação apenas do empreendedor que foi foco de estudo e a análise é inerente ao seu universo.

4 Discussão dos Resultados – Teoria e Prática

A metodologia empregada na estrutura do programa foi vivencial e fundamentada nas dez características comportamentais empreendedoras. O empresário relata que este curso foi um “divisor de águas” na sua carreira como empreendedor e comenta que o faturamento da empresa melhorou consideravelmente registrando, no último ano, a importância de R\$1.200.000,00 e que atualmente ele gera dez empregos diretos e três indiretos através de seu empreendimento.

O empreendedor iniciou suas atividades vendendo eletrodomésticos, começou a acreditar no potencial de vendas de produtos pela Internet e passou a comercializar móveis em sua loja, com destaque para o colchão. Estabeleceu contato com um fabricante de ponto e se tornou revendedor autorizado desta linha de produtos. “É uma estratégia”, afirma o empresário. Ele pontua que a pessoa que busca este produto quer experimentá-lo e dessa visita surgem novas oportunidades de venda. Casnok (2004) ao citar Gerber (1996) confirma essa postura como característica intrínseca ao empreendedor, ou seja, o indivíduo estrategista.

Junto ao empreendedor foco de estudo, procurou-se fazer uma observação do comportamento do indivíduo em seus diversos momentos na empresa, ou seja, na relação com clientes, fornecedores, órgãos públicos, parceiros, concorrentes, enfim, todos os elementos que compõem a rotina empresarial. Os momentos escolhidos para observação da conduta empresarial foram alternados dentro do horário comercial, o que possibilitou um contato com as diferentes intensidades de movimento de clientes na loja.

O empreendimento é uma loja que atua no mercado varejista de venda de móveis e eletrodomésticos no município de Itabira-MG e disputa esse mercado com outras oito empresas. Conforme classificação das empresas pelo SEBRAE, quanto ao número de funcionário, são sete microempresas e três grandes empresas.

Os concorrentes desse seguimento atuam com a venda de produtos eletrônicos, móveis, celulares, enfim, bens de consumo que atendam a uma grande parcela da população, ou seja, que oferecem produtos cujo padrão de qualidade é certificado por órgãos competentes, de forma que atendam plenamente aos clientes também sob o ponto de vista do custo das mercadorias.

A empresa que foi o foco de estudo concorre nesse mercado com a venda de móveis eletrodomésticos, eletrônicos, colchões e aparelhos de canais de televisão por assinatura. Atua também na prestação de serviços de instalação de móveis e dos aparelhos receptores de canais por assinatura, vendo essa prestação de serviço como um diferencial da empresa e também como um canal que o aproxima ainda mais com o cliente.

Para trabalhar com estratégias de posicionamento de mercado é extremamente importante entender o mercado concorrencial em que a empresa está inserida, conforme o Quadro 2 a seguir, que destaca os principais concorrentes identificados no município pesquisado, sua localização, principais produtos comercializados e sua classificação.

QUADRO 2: Principais concorrentes diretos da empresa estudada

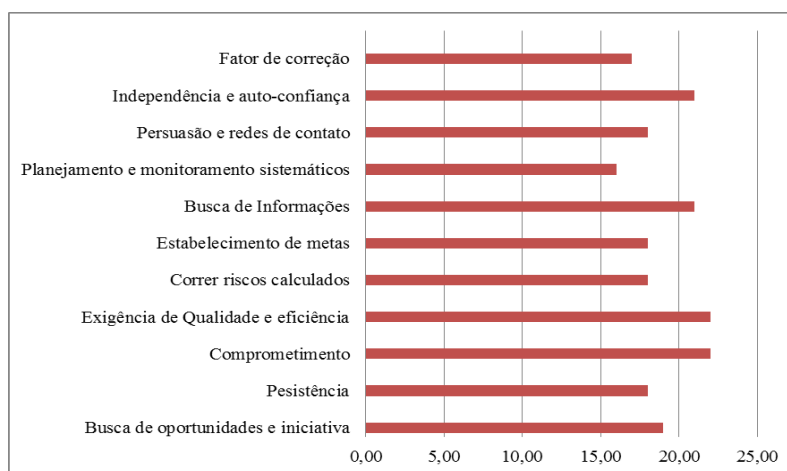
Loja	Produtos	Classificação	Localização
Loja A	Eletrônicos, instrumentos musicais, móveis e eletrodomésticos	Microempresa	Região Central
Loja B	Móveis, eletrodomésticos	Microempresa	Bairro
Loja C	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Microempresa	Bairro
Loja D	Móveis	Microempresa	Região Central e Bairro
Loja E	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Microempresa	Bairro
Loja F	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Microempresa	Bairro
Loja G	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Microempresa	Região Central
Magazine Luíza	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Grande empresa	Região Central
Ponto Frio	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Grande empresa	Região Central
Ricardo Eletro	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Grande empresa	Região Central
Casas Bahia	Móveis, eletrodomésticos, eletrônicos	Grande empresa	Região Central

Nota: Elaborado pelos autores

A empresa pesquisada localiza-se em um dos centros comerciais do município pesquisado a 4,4 km da região central da cidade. A essa distância, aproximadamente, é que se encontram as lojas integrantes de grandes empresas, ou seja, redes de lojas do mesmo segmento que atuam nesse mercado, além de outros concorrentes diretos que também atuam nele. Quanto ao primeiro objetivo específico que foi identificar as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE), segundo McClelland (1972), de um microempreendedor do segmento comércio a varejo de eletrônicos, eletro-portáteis, linha branca e bens de consumo, o questionário proposto por McClelland forneceu subsídios para atendê-lo.

Das dez características possíveis, as quatro mais fortes foram consideradas para análise como predominantes e mais latentes dos empreendedores conforme se pode observar no Gráfico 1.

GRÁFICO 1: Modularização das Características Comportamentais Empreendedoras



Nota: Elaborado pelos autores

Conforme disposto no gráfico anterior, ficaram evidentes as características que mantiveram a pontuação acima de 20,0:

- a) Comprometimento (22 pontos): as características que se manifestam chamam para si a responsabilidade pelo desempenho no alcance das metas estabelecidas; apoia os colaboradores e, se necessário, assume suas atribuições para terminar um trabalho; reza pela satisfação dos clientes e demonstra primazia pela boa vontade a longo prazo em relação ao lucro a curto prazo e se encontra no grupo Poder ou Influência (relação com as pessoas);
- b) Exigência de qualidade e eficiência (22 pontos): que é a segunda característica do grupo Realização, manifestada por antecipar as ações, antes de forçado pelas circunstâncias; comporta-se de forma a expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços e enxerga e tira proveito de oportunidades incomuns para empreender, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência;
- c) Busca de informações (21 pontos): se manifestando pelas características: dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; envolve-se pessoalmente em pesquisas sobre novos produtos ou serviços; consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial, localizada no grupo Planejamento e Resolução de problemas;
- d) Independência e autoconfiança (21 pontos): que também se encontram no grupo Realização. Manifesta-se através da busca de autonomia em relação a normas e controles de outros; não abre mão de seus valores e ideias mesmo frente a resultados inicialmente desanimadores; demonstra autoconfiança em sua capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

O comprometimento, uma das características que se destacou nesta análise, mostrou-se latente no cotidiano do empreendedor observado durante a pesquisa de campo. Percebeu-se uma busca incessante pelo cumprimento dos prazos estabelecidos, seja com cliente ou fornecedor, ficando explícito o desejo de que a pessoa atendida se sentisse satisfeito com o tratamento recebido e o respeito pelas pessoas. McClelland (1972) destaca que essa característica de destaque (comprometimento) é aquela em que o empreendedor preza principalmente pela satisfação dos

clientes o qual está muito bem relacionada com o tipo de posicionamento adotado pelo empreendedor (posicionamento por concorrente, o qual o empreendedor quer apresentar um diferencial em relação aos seus concorrentes principalmente pelos seus serviços prestados aos clientes).

O empresário pontua que esse é um diferencial de sua empresa, pois segundo ele, uma das maiores reclamações dos clientes que o procuram é justamente a demora na entrega dos produtos: “Já ‘ganhei’ vários clientes que procuravam por um determinado produto e queriam que a entrega fosse realizada no mesmo dia, ou no dia seguinte. Eles diziam ter encontrado o produto em outras lojas, mas com prazo de entrega estendido; este é um diferencial da minha empresa, ou seja, nós conseguimos entregar o que o cliente quer na hora que ele precisa” (Empreendedor, 2012). Sobre esse aspecto ele traça sua estratégia de melhor atendimento no que tange a logística, configurando como uma vantagem competitiva e também relacionada à Escola Empreendedora citada por Mintzberg et al. (2010).

A segunda CCE de maior destaque, também com 22 pontos, foi a exigência de qualidade e eficiência. De fato, essa característica foi evidenciada como um dos diferenciais do empresário quando o mesmo se mostrou desapontado frente aos *gaps* identificados dentro de sua empresa, mas, sobretudo demonstrou atuação incisiva e assertiva de forma a tratá-los com agilidade. Os *gaps* identificados foram constatados a partir da observação por parte dos pesquisados, tais como atrasos pontuais na entrega de produtos por parte dos fornecedores, reclamações por parte de clientes inerentes a qualidade dos produtos adquiridos – em alguns casos o empreendedor relata ter interrompido a comercialização de alguns produtos devido a eventos repetitivos dessa natureza –, atrasos na entrega e montagem de móveis por parte de sua equipe e questões financeiras inerentes ao saldo devedor dos clientes junto à loja, que conforme o empreendedor, exigiu atributos de negociador para tornar possível receber dos clientes com pendências financeiras e ainda mantê-los em condições de crédito. Essa característica se manifesta e que ficou evidenciada através da busca da otimização de técnicas que garantam o prazo e qualidade previamente combinados (McClelland, 1972).

Esses desvios eram tratados de forma tal que se tornavam aprendizados para o futuro e o empreendedor assevera que a otimização do atendimento promovida por essa prática, por vezes customizados, também é destacado como um diferencial competitivo. No grupo denominado Realização, essa característica foi também confrontada com a ação que o empreendedor adota para trazer o serviço de maior agilidade e ocupar um espaço diferenciado no mercado. A partir de uma deficiência do mercado concorrencial que é a demora na entrega e muitas vezes no atendimento, o

empreendedor busca ser ágil e competitivo atrelando o atendimento rápido e individualizado como estratégias de se manter no mercado.

Ele também busca, através da localização do seu empreendimento, que não está na região central, atender à demanda da região. O empreendedor não trabalha com a hipótese de mudar as instalações para o centro da cidade e entende que a localização atual é estratégica, pois atende um percentual interessante da população que deixa de se deslocar até o centro da cidade devido a problemas como infraestrutura do trânsito.

Hoje, minha empresa se localiza em um dos centros comerciais da cidade, fora do centro. O cliente procura comodidade e variedade e aqui ele encontra. Aproximadamente 80% dos clientes cadastrados moram em locais relativamente longe do centro, inclusive na zona rural, onde tem aumentado o número de clientes da loja, em função da localização e diversificação da linha de produtos que trabalhamos (Empreendedor, 2012).

Com 21 pontos, a característica comportamental latente no empreendedor é a busca de informações e quanto a essa CCE, o empresário declara sempre recorrer a especialistas no ramo em que ele atua. Está no grupo Planejamento e Resolução de problemas e o empreendedor, por ser uma microempresa e localizada no bairro fora da região central da cidade, aspira a uma aproximação maior com seus clientes buscando informações sobre o seu atendimento, entregas, produtos e serviços oferecidos. Essa aproximação dá, a seu negócio, uma vantagem em relação aos demais, principalmente aos maiores concorrentes (grandes empresas) que trabalham com vendas em volume e muitas vezes não apresentam essa característica de aproximação com o cliente. Essa característica ficou manifestada de acordo com McClelland (1972) com duas ações de destaque: envolve-se pessoalmente em pesquisas sobre novos produtos ou serviços; consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

O empreendedor relata que não raras vezes ele mesmo vai efetuar a entrega dos produtos, justamente para apurar acerca do atendimento de sua empresa:

Gosto de ir no caminhão junto com o entregador e montador para ver como eles estão trabalhando. Ali é possível identificar os problemas que eles enfrentam com trânsito, acesso a locais das entregas e eu consigo estar próximo do cliente, desde a compra até a entrega do produto. Procuro também conversar com os fornecedores e receber um retorno de como estão sendo processados os pedidos feitos pela minha equipe, e sempre estar em contato com profissionais que são especialistas no que fazem, como logística, suprimentos, gestão de pessoas e de posse de informações contundentes, traçar ações de melhoria no relacionamento da empresa com clientes, fornecedores e parceiros (Empreendedor, 2012).

Assim, a sua rede de contatos, ou seja, a *networking* atua de forma ímpar na gestão de seu empreendimento quando ele assume ser “incompleto”, mantendo um canal aberto para troca de experiências e informações que são úteis na administração da organização.

O empreendedor também se mostrou independente e autoconfiante, sobretudo quando ele iniciou suas atividades nesse empreendimento, tratando-se de outras características do grupo Realização, juntamente com Exigência de Qualidade e eficiência. Ele narra ter sido funcionário de empresa privada do segundo setor, com boas perspectivas de ascensão na carreira profissional e acreditava em seu potencial construtivo e de transformação, depositou confiança em si próprio e desde 1996 está em atividade com o empreendimento. “Durante minha vida toda, sempre busquei fazer algo diferente. Utilizando de metáfora, se eu estou ficando maior que o lugar onde estou, está na hora de fazer diferente, mudar, inovar, buscar novos horizontes. Me sinto bem fazendo isso”, pontua o empreendedor (Empreendedor, 2012).

Ele ainda ressalta o fato da busca constante pela excelência de seus serviços, preocupando-se em transparecer esta postura para o cliente julgando ser um diferencial enquanto pessoa, que se torna efeito como diferencial competitivo – credibilidade. Seu foco principal é a diferenciação.

A busca de oportunidades realizada pelo empreendedor, associada ao controle de riscos e metas bem definidas também compõem o perfil desse empreendedor que se posiciona de forma arrojada e segura quanto aos desafios que se propõe a enfrentar. Segundo ele, “a permanência na zona de conforto é perigosa, pois te faz acomodar enquanto os concorrentes estão caminhando” (Empreendedor, 2012). Munido desses atributos, ele procura estar sempre atento aos anseios dos clientes, aos *gaps* dos concorrentes, a atuar nessas lacunas e, dessa forma, firmar-se como forte competidor no segmento de mercado que disputa.

A questão de posicionamento estratégico é de fato ampla e sujeita a erros comuns, como explica Porter (1996) ao afirmar que a maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes. No caso do empreendedor foco de estudo, ele considera que a diferenciação e posicionamento com base nos clientes apresentam bons resultados a curto prazo, mas o desgaste para se manter a estratégia nesses moldes, por vezes torna inviável o posicionamento a médio e longo prazo.

Diante disso, quanto ao segundo objetivo específico que foi identificar as principais ações adotadas pelo empreendedor de posicionamento estratégico configuradas conforme a Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE), postulada por Mintzberg et al. (2010), o empresário adota a postura de avaliar as necessidades do mercado e desenvolve atividades como prestação de serviços de montagem de móveis, entrega em prazos menores que dos concorrentes, acompanhamento nos casos de defeitos de equipamentos adquiridos na loja, ou seja, ele percebe que a essência da estratégia está nas atividades, isto é, na opção por ações diferenciadas, exercendo atividades diferentes das dos rivais, inferindo o que retrata Porter (1996) ao ponderar que não se

fosse assim, uma estratégia não passaria de um *slogan* publicitário que não sobreviveria à concorrência. Diante disso, ele adota uma postura de estratégia de posicionamento por concorrente.

O empresário assume um posicionamento estratégico concorrente ao diferenciar-se pela própria localização geográfica dentro do município, ou seja, é uma característica tangível que distingue a empresa de outros concorrentes. À luz de uma das premissas da EEAE, a qual preconiza que a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura protegida contra as forças de concorrência direta, explica-se esta vantagem competitiva, conforme o empreendedor afirma, quando perguntado a ele em entrevista sobre uma das vantagens competitivas que ele detém. Muito bem destacado por Kotler (1996), esse tipo de posicionamento se destaca na oferta de serviços ou produtos da empresa frente aos seus concorrentes, assumindo assim características extras como qualidade do atendimento, serviços diferenciados, precisão na prestação dos serviços.

Uma das premissas da EEAE que uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, concede ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra. O empresário adota uma estrutura organizacional simples na gestão de sua empresa, atuando de forma ágil e desburocratizada na solução dos problemas que surgem com os clientes e logo, atendê-los plenamente em suas necessidades, bem como a possibilidade de um apoio direto aos seus colaboradores, premissa básica da característica de destaque do empresário (Comprometimento).

Meu sistema de gestão é escalonado de acordo com os impactos causados pelas decisões tomadas. Há decisões que dou liberdade para que meus colaboradores tomem, dando-lhes credibilidade e apoio nestes momentos. Acredito no potencial das pessoas que trabalham comigo e estou sempre acompanhando a performance delas para saber o quanto de responsabilidade posso confiar a cada uma, de forma a atender da melhor maneira o cliente, manter relacionamentos sólidos com fornecedores e parceiros (Empreendedor, 2012).

Atendendo ao terceiro objetivo específico que foi analisar a relação entre as ações de posicionamento estratégico e as CCEs que mais se sobressaíram na pesquisa, pontua-se que as estratégias de posicionamento adotadas bem como as características comportamentais que se destacaram podem ser associadas conforme Quadro 3 a seguir:

QUADRO 3: Posicionamento e ações adotadas *versus* CCEs

Tipo de Posicionamento	CCE correspondente	Ações
Posicionamento por concorrente	- Comprometimento;	- Estabelece metas para a empresa e funcionários acompanhando periodicamente o atendimento das mesmas; - Otimização de técnicas que garantam o prazo e qualidade previamente combinados;
	- Exigência de Qualidade e eficiência;	- Escolha da localização geográfica fora da região central, maior proximidade com os clientes; - Serviços de entrega e montagem com menor tempo;

		<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento individualizado, com aproximação ao cliente; - Novos serviços, procurando novos anseios dos consumidores, como o mercado de TV a cabo;
- Busca de informações;		<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento nos casos de defeitos de equipamentos adquiridos na loja; - Busca especialistas para dirimir duvidas sobre o negócio; - Negocia com os fornecedores e busca novos produtos e formas de atendimento diferenciados; - Busca informações junto aos clientes para garantir a satisfação dos mesmos e novas formas de atendê-los;
- Independência e autoconfiança;	e	<ul style="list-style-type: none"> - Busca estabelecer as normas da empresa, aproximando-se dos colaboradores; - Demonstra autoconfiança; - Projeta um bom futuro para empresa e busca atuar para alcançar as metas desse crescimento; - A própria criação da empresa que se dá através de saída de uma zona de conforto enquanto funcionário de uma grande empresa para abrir o seu próprio negócio;

Nota: Elaborado pelos autores

Atributos que integram essas qualidades como esmero e cordialidade no atendimento ao cliente, acordos de menores prazos de entrega dos produtos (e cumprimento de prazos) são colocados como essenciais pelo empresário na condução da organização com foco no cliente. O foco principal que pode ser relacionado com o que destaca Gouvea & Oliveira (1999) está também os diferenciais humanos considerando a cortesia, prontidão, idoneidade e responsabilidade de seus funcionários para com os seus clientes.

O empresário entende seu papel dentro da sociedade em que vive como sendo um agente de transformação, pois, desde o início de suas atividades com a empresa, foram mais de 200 empregados que por lá passaram. Ele comenta que o índice de *turnover* é grande não somente em sua empresa mas no comércio do município como um todo. A maioria dos empregados mantém contato agradecendo pelo período em que estiveram na empresa e que alguns estruturaram seus próprios empreendimentos e estão gerando novos empregos.

Sobre os pontos fortes de sua empresa, o empreendedor afirma que o crediário facilitado e a facilidade ofertada pela empresa em (re)negociar dívidas, dentre outros pontos. Os funcionários do setor financeiro estão instruídos quanto às práticas e filosofias de condução das questões financeiras envolvendo clientes.

Sob esse ponto de vista, o empreendedor se posiciona nas formas de pagamentos diferenciados do mercado em que compete. Observa-se aqui uma das premissas da EEAE na qual o líder promove a visão de forma decidida, mantendo controle pessoal da implantação para ser capaz de reformular aspectos específicos.

Outro aspecto que merece destaque é a prática de procurar receber *feedback* do cliente quanto aos serviços prestados e o que eles gostariam que fossem prestados, pois é essa fonte, conforme o empresário, uma das mais valiosas no processo de coleta de informações sobre o mercado e definição de estratégias de abordagem.

Justifica-se, portanto, abordar uma das CCE latente no empreendedor, a busca de informações, que o condiciona a interagir com o consumidor de forma a se posicionar, ou seja, ao identificar um anseio, ele atua de forma a atender essa parcela do mercado, seja para atender de forma diferenciada em relação aos concorrentes, buscando uma aproximação maior com os mesmos e principalmente empresa e consumidor, fazendo com que o mesmo sinta-se único.

O desejo por novos desafios é explícito no empresário quando o mesmo relata ter percebido o aumento da demanda pela procura de equipamentos e instalação de canais por assinatura, no meio urbano. Em 2010, ele decidiu investir neste segmento, mas de forma diferente, procurando atender a localidades mais remotas, ofertando assistência quanto à instalação e a eventuais consultorias e suporte na utilização do equipamento e resolução de problemas junto à prestadora do serviço de canais por assinatura.

O mercado de TV por assinatura está em ascensão em nossa região, principalmente na zona rural. Quando eu observei este nicho, avalei os riscos e vantagens deste negócio e entrei neste seguimento também e a receita vinda da prestação deste serviço é considerável, pois tenho dois funcionários atualmente por conta deste produto. Hoje ele afirma abarcar 47% do mercado de instalação destes equipamentos, na região. (Empreendedor, 2012)

Merece destaque também a postura do empreendedor de forma íntegra quanto a seus compromissos. Ele entende que o Comprometimento evidenciado como uma forte CCE é base para estabelecer uma relação de confiança com o cliente quando assumido o posicionamento estratégico por concorrente. Ele acrescenta ainda que esse mesmo comprometimento empregado no relacionamento com o cliente deve ser de igual intensidade com os empregados no que diz respeito aos seus anseios e aspirações.

As diretrizes serão seguidas (ou não) conforme meu posicionamento frente aos colaboradores. Ética e transparência evidenciam o meu comprometimento com a prosperidade da empresa e dos empregados, o que viabiliza a implementação da minha visão de forma explícita, conseguindo manter o controle da implantação de estratégias e possíveis ajustes (Empreendedor, 2012).

Uma das CCE's que despontou no questionário aplicado, a independência e a autoconfiança, que encontra-se no Grupo Realização juntamente com a CCE descrita como exigência de qualidade e eficiência, é para o entrevistado o ponto chave de suas ações. Para ele:

é indispensável para qualquer empreendedor confiar no potencial de ganho de suas ações. Esta conduta é contagiante e promove um clima favorável para a fomentação de várias ações dentro das organizações. Se você não transmitir autoconfiança para seus empregados, você não receberá a confiança deles em você. Todas suas ações e investidas estarão comprometidas e fadadas ao fracasso (Empreendedor, 2012)

A atuação de indivíduo empreendedor na sociedade deve ser no sentido de transformá-la. O ato de empreender consiste em identificar oportunidades onde a maioria enxerga o caos; é trabalhar com foco na geração de valor, correndo riscos e quebrando regras; é ter fé e força de vontade, trabalhando de forma singular, acreditando do potencial do ser humano de construir e realizar através de seu empenho e engajamento nas ações desenvolvidas (Angelo, 2003)

5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o perfil de um empreendedor local do segmento de comércio varejista de eletrodomésticos bem como suas características comportamentais que norteiam suas ações estratégicas diante dos concorrentes e o mesmo foi alcançado. A relevância acadêmica pautada neste trabalho se dá em uma análise de um caso específico, explorando três vertentes teóricas: David McClelland com as características comportamentais empreendedoras; a Escola Empreendedora da Administração Estratégica (EEAE) de Mintzberg et al. e os conceitos de posicionamento de Porter (1996), Oliveira (2012) e Malheiros (2005); e relacionando-as qualitativamente, além de ações práticas adotadas no segmento de comércio varejista de eletrodomésticos que podem ser adotadas/adaptadas por empreendedores do mesmo segmento.

Como principais resultados das características comportamentais empreendedoras (CCEs) definidas por McClelland que se destacaram no empreendedor foram comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, busca de informações e independência e autoconfiança. Foi possível também estabelecer relação entre as estratégias de posicionamento e as premissas da Escola Empreendedora da Administração Estratégica, bem como as CCEs destaque.

As ações de posicionamento por concorrência adotadas pelo empreendedor, tais como diferenciação dos serviços prestados com acompanhamento do mercado como, por exemplo, a demanda de TV a cabo; os serviços individualizados com a busca constante de aproximação junto aos clientes abarcando um *gap* deixado pelas grandes concorrentes (grandes empresas que atuam no mercado) que trabalham com grandes volumes de vendas; a busca de uma entrega rápida e de informações junto aos consumidores sobre os atendimentos para buscar a melhoria contínua de seus serviços foram ações identificadas e relacionadas com as CCEs que se destacaram.

A empresa adota, portanto, a estratégia de posicionamento por concorrentes buscando a estratégia de diferenciação por meio da qualidade para se sobressair em relação aos concorrentes. Os serviços são suas principais armas frente aos seus rivais, uma vez que possui concorrentes que buscam a diferenciação por preço e trabalham com vendas em grande escala a nível nacional o que inviabiliza a competitividade por parte dos microempresários nesse quesito. Essa estratégia está diretamente relacionada com as CCE de destaque visto que o foco no cliente está ligado à diferenciação em relação aos concorrentes, através de uma prestação de serviço diferenciada, cumprimento dos prazos, envolvimento do empreendedor diretamente no negócio a fim de conhecer a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados são os pontos chave do empreendimento pesquisado.

À luz das premissas da EEAE que preconizam que a estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura protegida contra as forças de concorrência direta, que o líder precisa promover a visão de forma decidida, mantendo controle pessoal da implantação para ser capaz de reformular aspectos específicos, bem como adotar a postura de avaliar as necessidades do mercado e desenvolve atividades com diferenciais em relação aos concorrentes, foram relacionadas a essas ações e características comportamentais empreendedoras de destaque do empreendedor.

Este estudo poderá também ser utilizado num âmbito mais amplo fornecendo subsídios para composição de análises e mapeamentos do posicionamento estratégico dos empreendedores regionais, com base nas características comportamentais empreendedoras definidas por McClelland.

Como sugestão para trabalhos futuros, fica a realização de pesquisas que mapeiem em outras localidades as estratégias de posicionamento dos empreendedores de forma mais abrangente ou até mesmo em nível do Brasil, podendo-se traçar um perfil nacional para este segmento. Tal perfil poderá ser contrastado por segmento, região, país, onde poderão nascer políticas de incentivos e fomento de boas práticas empreendedoras customizadas que atendam de forma aguda os anseios dos indivíduos empreendedores e explorem as potencialidades quanto aos possíveis empreendimentos na região. Também, pode-se explorar a cultura empreendedora e focar a capacidade dos indivíduos de serem diferentes, com comportamentos que levem autorrealização e o envolvimento de todos os indivíduos dentro da organização e de ações que possam, através do comportamento, manter os empregados ainda mais envolvidos com os resultados organizacionais.

Referências

- Barros, F.; Forte, S. *A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicasos no setor de alimentação*. <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/215/213>.
- Bernardi, L. *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- Betim, L.; Reis, D.; Resende, L. *Mitos e realidades do empreendedor: Visão de proprietários de MPE's*. <http://www.pg.cefetpr.br/setor/incubadora/Empreendedorismo.pdf>.
- Brasil. 2012. <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.
- Casnok, J; et. al. *O desafio do empreendedor familiar: Entrevista com empresário do setor de comércio de combustível*. www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_27.pdf.
- Daniels, J. *Visão global*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- Degen, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- Dolabela, F.; Filion, L. *Uma boa ideia. E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- Dornelas, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Fecomercio. *Síntese Conjuntural Janeiro 2012*. http://www.fecomercio-mg.org.br/pdfs/2012_sintese_conjuntural_jan.pdf. 2012.
- Fonseca, G. *Empreendedorismo e intraempreendedorismo: Estudo de caso sobre o perfil McClelland em uma empresa varejista farmacêutica*. Dissertação (Mestrado). 2010. http://www.unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/141220111509445819.pdf.
- Gil, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>. 2010.
- Greco, S. (Coord.). *Empreendedorismo no Brasil*. IBQP, 2011.
- Gouvêa, M.; Oliveira, É. *A prática de estratégias de posicionamento de Marketing: o caso de empresas de refeições congeladas*. http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Marketing/Gouvea_e_Oliveira.pdf.
- Guerra, O.; Teixeira, F. *A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista*. <http://www.scielo.br/pdf/rep/v30n1/v30n1a08.pdf>.
- Kotler, P. *Princípios de marketing*. 9. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

Lenzi, F. *Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: Estudo em restaurantes de balneário Camboriú*. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau: Universidade regional de Blumenau - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2002..

Malheiros, R.; Ferla, L.; Cunha, C. *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo*. Instituto de Florianópolis: Estudos Avançados, 2005.

Martins, N. *Urbana e Perspectivas de Crescimento – Itabira / Minas Gerais*. http://www.cedeplar.ufmg.br/economia/dissertacoes/2003/Nildred_Stael_Fernandes_Martins.pdf.

Matias, M; Martins, G. *O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade*. <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/03/EPC307.pdf>.

McClelland, D. n-Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1, 1965.

_____. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

Mintzberg, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Nivaldo Montingelli Jr. (Trad.) Porto Alegre: Bookman, 2000.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Lene Belon Ribeiro. (Trad.) 2. ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

Moreira, D. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

Oliveira, D.; Guimarães, L. *Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão*. <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista>.

Paulino, A. D. et al. *Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional*. 26 Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2002.

Pedroso; Nakatani; Mussi. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. In: *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10, 2009.

Porter, M. *O que é estratégia?* Harvard Business Review, 1996.

Santos, A. et al. *Gestão do Conhecimento como modelo empresarial*. In: SANTOS, A. (org.). *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

Sato, A. *Pequenas e Médias Empresas no Pensamento Econômico*. Dissertação (Mestrado em Economia). Campinas: Unicamp, 1977.

Schlemm, M. *Empreendedorismo no Brasil*. São Paulo: IBPQ, 2007.

Sebrae. *Manual de operacionalização do projeto Empretec*. Brasília, 2004.

Shapero, A. *The role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less Than National Level*. US Department of Commerce, 1977.

Schumpeter, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

Silva, E.; Menezes, E.. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. UFSC, 2005.

Silva, Z. *O Perfil Psicológico do Empreendedor*. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/Luso Consult/Centro de Capacitação do Empreendedor (Centro CAPE), 1991.

Venturi, J. L. *Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland*. Dissertação (Mestrado). 2003. http://www6.univali.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2005-12-08T143811Z-7/Publico/James%20Luiz%20Venturi.pdf.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Fabiane Aparecida Santos Clemente

Doutoranda em Educação pela Universidad de la Empresa (UDE-Uruguai), mestre em Administração de Empresas (Faculdade Novos Horizontes-2006), pós graduada em Docência do Ensino à Distância (ESAB-2009), pós graduada em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (ESAB-2012), graduada em Administração (Funcesi-2005). Tem experiência de 10 anos como profissional na área industrial (analista ambiental/administrativo) especificamente com gestão ambiental/qualidade, custos e orçamentos (mineração). Possui experiência como docente em curso superior (Administração) e Técnico (Administração e Meio Ambiente). Atuou como coordenadora do Curso de Graduação em Administração e como supervisora de estágio, além de tutora presencial do curso a distância de Tecnólogo de Recursos Humanos.

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9747085174436234>



Paulo Magno de Almeida

Técnico em Eletroeletrônica pela Fundação Itabirana Difusora do Ensino (FIDE - 2000), Graduado em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos – Itabira (UNIPAC - 2012), condecorado destaque acadêmico.

Trabalhou em equipes de gestão de projeto de revitalização de equipamentos de mineração e gestão de manutenção e atualmente trabalha como Técnico Eletroeletrônica e instrumentação na empresa Vale S.A

Contato: plagmas@yahoo.com.br