

A IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS COMO FATOR POTENCIALIZADOR DO EMPREENDEDORISMO

Gianne Souza KRACIK

Palmyra Farinazzo Reis REPETTE

Ricardo PEREIRA

Lia Caetano BASTOS

A IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS COMO FATOR POTENCIALIZADOR DO EMPREENDEDORISMO

RESUMO

Este artigo teve como objetivo avaliar as características empreendedoras de um empreendedor do setor da construção civil catarinense, de acordo com o referencial teórico sobre o tema, entendendo este estudo como um fator potencializador do empreendedorismo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa em estudo de caso, utilizando como ferramenta para a coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado, com foco em incidentes críticos. Por meio da análise das respostas foi possível evidenciar a presença de características empreendedoras no entrevistado, ressaltando-se como mais relevantes a persistência, a busca por informações e iniciativa, a exigência por qualidade e eficiência e a capacidade de assumir riscos. O resultado deste trabalho contribui para o entendimento das características que compõem o perfil empreendedor, salientando que existem características que nem sempre têm o mesmo nível de desenvolvimento em um determinado empreendedor, mas que, estando explicitamente evidenciadas, podem contribuir para o desenvolvimento de competências a elas relacionadas.

Palavras-chaves: empreendedorismo; características empreendedoras.

INTRODUÇÃO

Empreendedor é o indivíduo que assume riscos; alguém inovador que cria tecnologia ainda não testada; sujeito dinâmico que corre riscos calculados; pessoa maximizadora de possibilidades; que toma iniciativa, organiza instrumentos sociais, econômicos e corre ameaça de fracasso; é quem está sempre observando os negócios, buscando novas oportunidades; indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade a um superior e mais rentável, sendo um agente da transformação social; é aquele que cria uma nova empresa ou amplia os negócios de uma em operação e que seja dele (OLIVEIRA et al., 2014).

Empreendedores precisam continuar a aprender, não somente o que está acontecendo no seu ambiente, mas a detectar novas possibilidades de negócios, bem como tomar as decisões para implementá-las (FILION, 1999). Destarte, “empreendedores são pessoas que geram ou aproveitam oportunidades econômicas e criam valor tanto para si como para a sociedade” (LAPOLLI, 2001, p.21).

Para promover o empreendedorismo é necessário conhecer as características e competências empreendedoras, assim como eventuais barreiras que afetam o comportamento empreendedor (JONES, ENGLISH, 2005).

As características empreendedoras são sinais distintivos da personalidade de um indivíduo. McClelland (1986) sinalizou sobre a importância dessas características para o desenvolvimento humano, ao indicar que se tratavam de comportamentos e não de aptidões naturais apresentadas pelas pessoas, tal como a inteligência. Cooley (1991), por sua vez, propôs um modelo que abrange características e comportamentos do empreendedor de sucesso.

Bueno e Lapolli (2001) definiram o perfil empreendedor de um indivíduo, diferenciando-o por cinco sinais distintivos: a) velocidade; b) polivalência; c) visão; d)

capacidade de realização; e) capacidade de entender de gente. Neste último, a capacidade de relacionamento intra e interpessoal do empreendedor é ressaltada.

Com o objetivo de analisar as características empreendedoras do entrevistado, doravante denominado DS, este estudo traz um breve relato de sua trajetória de vida, desde o início de sua experiência profissional como aprendiz, ao auxiliar do pai em uma empreiteira de mão de obra do setor da construção civil, passando por sua formação técnica até, finalmente, conquistar seu sonho de ter a própria empresa construtora, com a criação da “H” Empreendimentos Imobiliários (empresa será denominada de “H”).

A pesquisa realizada tem natureza qualitativa e foi baseada em entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos, através da qual os pesquisadores procuram relacionar os atributos de personalidade do entrevistado com as seguintes características consideradas, pela literatura, como empreendedoras, quais sejam: estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persistência; comprometimento; busca de informações; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; corre riscos calculados; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (SCHMITZ, 2012).

Nas próximas seções será apresentada a trajetória de vida do empreendedor entrevistado, o detalhamento da metodologia de pesquisa, as características empreendedoras observadas a partir da entrevista, seguida pelas considerações finais.

TRAJETÓRIA DE VIDA

O empreendedor entrevistado DS, de 36 anos, é filho de um empresário do setor da construção civil, que atua na área de empreitada de mão de obra. Seu pai estudou até a 4ª série do ensino fundamental, saiu do interior do Estado e veio, ainda jovem, trabalhar em Florianópolis, como pedreiro. Há mais de 30 anos, enfrentando uma série de dificuldades, ele, em conjunto com dois amigos, fundou uma empreiteira de mão de obra.

DS cresceu acompanhando a trajetória do pai como empreendedor e vivenciou momentos de grandes desafios empresariais, devido às inconstâncias na política e na economia brasileiras, com alterações trazidas por diversos planos econômicos implantados no país nas décadas de 80 e 90, em tentativas de redução da inflação e estabilização da economia.

Aos 15 anos, começou a trabalhar na empreiteira, datilografando cheques para o pagamento de funcionários. O contato direto com o mundo empresarial influenciou-o a iniciar a Faculdade de Administração, na Universidade Federal de Santa Catarina. Durante o período da graduação, a empresa do pai tornou-se um campo experimental, onde DS, um jovem idealizador, tentava colocar em prática algumas lições aprendidas no curso. Isso causava conflitos e embates internos entre pai e filho, mas com respeito mútuo e flexibilidade entre eles, a empresa ia desenvolvendo-se e crescendo.

DS conseguiu implementar várias ferramentas administrativas na empresa e, parte graças ao seu esforço e dedicação, a empreiteira alcançou um melhor patamar de gestão administrativa, destacando-se no mercado com o fornecimento de mão de obra para as maiores construtoras da Grande Florianópolis no segmento de edifícios de médio e alto padrão.

Um ponto, porém, incomodava-o, o baixo retorno financeiro pelos serviços prestados. A indisponibilidade dos projetos finais dos empreendimentos não permitia o cálculo exato do quantitativo de horas da mão de obra e, após o contrato assinado e em execução, vários serviços acabavam sendo adicionados pelas construtoras, reduzindo a margem de lucro da empreiteira.

A gente se profissionalizou, se destacou no mercado, conseguiu cobrar um valor maior que os nossos concorrentes, mas ainda assim era muito difícil sobreviver porque as margens eram e são extremamente apertadas. É um mercado onde você está na mão das construtoras, onde os contratos não são bem redigidos, eu não digo por má fé, mas é porque, na maior parte das vezes, o setor ainda começa uma obra sem a maioria dos projetos. Então, ao longo da execução é que o empreiteiro de mão de obra fica sabendo o que está embutido naquele projeto, que foi contratado como um pacote fechado.

Atento a essa situação e observando as inúmeras dificuldades da empreiteira na execução dos empreendimentos, chegando ao final com resultados financeiros abaixo dos esperados e, eventualmente, com prejuízo, DS concluiu que a única solução era sair do segmento de empreitada de mão de obra e subir um degrau na cadeia de valor da construção, transformando a empreiteira em construtora e incorporadora. Nesse momento, com pouco mais de 20 anos, no final da sua graduação, DS desenvolveu seu trabalho de conclusão de curso, com o objetivo de comprovar, numericamente e de forma racional, a viabilidade da transformação da empreiteira em construtora e incorporadora. Apesar de todo o esforço investido no estudo, no momento da defesa do trabalho, a banca examinadora concluiu pela inviabilidade da proposta de DS. Para os professores, naquele momento, a empreiteira ocupava posição de liderança entre a concorrência em seu segmento de atuação e que, tornando-se construtora, iria competir em um mercado ocupado por empresas de maior renome, podendo não obter o sucesso desejado.

Mesmo discordando do parecer da banca, para obter a nota máxima no TCC, DS teve que alterar a conclusão de seu trabalho, o que lhe causou grande arrependimento e frustração. Seu pai, presente na defesa, ouvira, dos professores da universidade, argumentos sobre a inviabilidade da transformação da empreiteira em construtora.

Desmotivado pela impossibilidade de ver seu sonho realizado, DS decidiu fazer mestrado no exterior e abandonar o trabalho de quase 10 anos na empreiteira do pai. Acompanhado pela namorada, mudou-se para La Coruña, na Espanha, onde cursou mestrado em Finanças, foi garçom em um restaurante, viajou e conheceu vários países e culturas, realizou trabalho voluntário no Marrocos e fez muitos amigos, com os quais ainda mantém contato. Nas palavras de DS, ele realizou um “mestrado de vida”, que o proporcionou muitos conhecimentos técnicos, mas especialmente, de relacionamento com pessoas.

No retorno ao Brasil, após a conclusão do mestrado, sua ideia era atuar em empresas do mercado financeiro. Nessa mesma época, a empreiteira de seu pai estava sendo contratada para um grande empreendimento em Florianópolis, que envolvia a construção de um complexo de cinco torres, de uma empresa tradicional da cidade. Foi, então, que surgiu o convite, feito pelo pai, para que DS retornasse à empreiteira. Apesar de ter outros planos, DS enxergou a oportunidade como sendo de grande aprendizado, porém condicionou sua volta à retomada do objetivo de montarem uma construtora.

Eu decidi dar uma cartada no meu pai. Eu aceito voltar para a empreiteira, desde que seja retomada a ideia de lançar a nossa construtora. Ele disse que sim, provavelmente incrédulo de que iria dar

certo, porque era só um sonho. Com o meu retorno à empresa, ele queria resolver aquele empreendimento que ele estava pegando. Aí, abracei aquele projeto, como empreiteira ainda, procurei dar a minha contribuição, mas, no paralelo, tentei desenvolver essa outra ideia que era lançar uma outra empresa.

Para manter a empreiteira no mercado como uma das principais empresas no segmento de fornecimento de mão de obra para a construção, decidiram criar uma nova marca para a empresa construtora. Assim, nasceu a “H” Empreendimentos Imobiliários.

Em 12 de dezembro de 2012, a “H” lançou seu primeiro empreendimento, em Palhoça, cidade natal de DS. Na ocasião, apesar do mercado da construção estar em declínio, graças aos estudos de localização e de características de produto feitos por DS, as vendas desse empreendimento, no momento do lançamento, chegaram a 50%, o que, em sua visão, foi decisivo para a continuidade e sucesso do negócio. Empreendimentos na construção civil requerem grande monta de recursos financeiros, os quais não estavam disponíveis na integralidade para a empresa e, por isso, os recursos obtidos nas vendas das primeiras unidades alavancaram a construção.

Em dezembro de 2018, a “H” recebeu a certificação de qualidade ISO 9001, que representa para DS mais do que um selo, mas, especialmente, a descentralização do conhecimento dos sócios da empreiteira, em mais de 30 anos de trabalho para outras empresas construtoras, permitindo que esse conhecimento, de valor imensurável, seja compartilhado hoje entre os funcionários da “H”.

O mais recente empreendimento entregue pela construtora, em 2019, foi um edifício comercial que trouxe uma série de atributos inovadores para o mercado de Palhoça, determinantes para o sucesso de vendas e de satisfação de clientes. Hoje, a empresa possui dois empreendimentos em construção, um no bairro Pedra Branca, em Palhoça e, outro, no bairro Ingleses, em Florianópolis.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elucidar as características empreendedoras de DS, optou-se pela realização da pesquisa qualitativa, aplicável quando se deseja entender como as pessoas compreendem, interpretam e dão significado a suas experiências em seus contextos (MERRIAM, 2009). Os resultados das pesquisas qualitativas estão relacionados à descrição específica de temas dentro de contextos particulares. A marca e o valor desse tipo de pesquisa são a especificidade e não a busca pela generalização.

Por meio de entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos, é possível enxergar o mundo através da lente do entrevistado, a partir da observação de suas falas e de seus comportamentos. Ao longo da entrevista, os pesquisadores interpretam o que enxergam, ouvem e entendem e, no momento da análise das informações, organizam as características empreendedoras percebidas no entrevistado.

Neste estudo de caso, a confiabilidade dos resultados da pesquisa qualitativa foi garantida pela verificação da transcrição da entrevista pelos três pesquisadores envolvidos, avaliando-se a ausência de desvios na definição das características empreendedoras por eles

observadas por meio das falas do entrevistado, bem como pela leitura final do artigo pelo próprio entrevistado, como prescreve CRESWELL (2010).

As perguntas que compuseram o roteiro da entrevista foram baseadas em Schmitz (2012) e estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro da Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
1	Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo).
2	Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).
3	Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.
4	Descreva uma situação em que você teve uma atitude marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).
5	Descreva uma situação em que você correu risco (onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).
6	Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento.
7	Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.
8	Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.
9	Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.
10	Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Fonte: Adaptado de Schmitz (2012).

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Diversos autores acreditam que empreendedores possuem características comuns, que são desenvolvidas ao longo do tempo, tais como liderança, atitude proativa, aceitação de riscos, capacidade de avaliação de projetos e de mobilização de recursos, dinamismo, poder de inovação, entre outras (CABANA-VILLCA et al., 2013).

Rosa e Lapolli (2010, p.23-24) defendem que, ao se analisar as competências empreendedoras, algumas características podem ser mais marcantes que outras e, para que uma ação empreendedora seja bem-sucedida, todas devem funcionar juntas.

Adotando essa premissa de análise, o presente trabalho relaciona as características empreendedoras definidas por Rosa e Lapolli (2010), adaptado de Cooley (1991), com aquelas observadas pelos pesquisadores na entrevista com o empreendedor DS, como apresentado nos quadros a seguir.

Sobre a primeira característica, de **estabelecer metas**, DS, ainda jovem, ao elaborar seu trabalho de conclusão do curso em Administração, traz uma meta ambiciosa de transformar a empreiteira do pai em construtora. Com isso, evidencia-se sua visão de longo prazo e objetivo futuro definido que, para ele, apresentava significado pessoal e era um propósito.

Quadro 2: Comportamentos e características observadas – Estabelecimento de Metas

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Estabelecimento de Metas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e têm significado pessoal. ▪ Tem visão de longo prazo, clara e específica. ▪ Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis. 	<p><i>“Em 2012, quando lançamos nosso primeiro empreendimento, a construção civil não estava no seu auge, mas, apesar disso, vendemos a metade dos apartamentos no lançamento, um prédio pequeno de 18 unidades. Isso foi decisivo por ser o primeiro passo. Se errasse ali a coisa não teria acontecido. Está se falando de uma empresa que requer grande investimento. Não se trata de abrir um cachorro quente, requer muito investimento. Naquele momento, a empresa não tinha recursos financeiros disponíveis. Foi na cara e na coragem. A localização é boa, vai vender. Fizemos fundo com as próprias vendas, fazendo malabarismos, e foi aí que nasceu a “H”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

Quando seu projeto estava tornando-se realidade, manteve seus objetivos claros, analisou e cuidou de cada detalhe com cuidado. Desde a escolha do local do primeiro prédio residencial até os últimos passos para a entrega das unidades, cumprindo todas as etapas de curto prazo que o levariam ao sucesso de sua primeira realização na nova construtora. A fala acima representa o momento crucial para o nascimento da “H” – o lançamento do primeiro empreendimento.

O entrevistado esclarece que precisa melhorar sua capacidade de **planejamento**. No entanto, apesar de não realizar planejamentos pessoais formais, DS acredita na importância do planejamento.

Trabalhando no setor da construção civil, todo novo empreendimento é cuidadosamente planejado por ele, desde a escolha do local, definição de produto, até a elaboração de planilhas financeiras que balizam a tomada de decisão por empreender ou não. Nesse processo, ocorre a subdivisão das etapas em tarefas menores e mensuráveis, bem como a revisão constante de planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, muito comuns no setor em que atua.

Quadro 3: Comportamentos e características observadas – Planejamento e Monitoramento

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja subdividindo tarefas de grande porte em menores, mensuráveis. ▪ Revisa seus planos constantemente, levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais. ▪ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões. 	<p>“(…) Hoje eu sinto que é uma das coisas que eu preciso melhorar. A grande verdade é que eu acho que eu planejo pouco. E é algo que eu venho tentando melhorar em todos os aspectos”.</p> <p>“Não é da nossa cultura organizacional e familiar. E aí se torna muito mais difícil. Mas eu não tenho dúvidas que é o caminho. (...) Eu poderia dar mil desculpas para não planejar: por causa do Brasil, pela nossa economia. Mas, ainda assim, eu acho que é melhor ter o planejamento e ir ajustando, do que não ter. Planejar não é saber onde você vai estar daqui a 10 anos. O ato de planejar te faz refletir sobretudo. O mais importante não é o que você planejou, mas o ato de pensar nas consequências de cada ação que você vai tomar”.</p>

Fonte: os autores (2019)

Persistência é uma característica empreendedora fortemente observada em DS. O momento de maior dificuldade para ele foi quando, na defesa de seu trabalho de conclusão de curso, a banca admitiu não ser viável a transformação da empreiteira de mão de obra do pai em construtora, como era o seu grande sonho. Diante da frustração, ele sai do país, para a realização de um mestrado. Anos mais tarde, retorna com conhecimentos técnicos e interpessoais e, quando convidado pelo pai para trabalhar novamente na empresa, condiciona sua ida à realização de seu sonho – a criação de uma construtora e incorporadora. Trechos de sua fala ilustram sua persistência, sua vontade de perseguir o sonho de montar uma empresa construtora.

É perceptível no entrevistado a característica de estar **comprometido** com o negócio e com as pessoas envolvidas, em especial os clientes. No excerto abaixo isso fica bem claro, considerando sua preocupação com a entrega dos imóveis construídos por sua empresa.

Quadro 4: Comportamentos e características observadas – Persistência

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Persistência</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Age diante de um obstáculo. ▪ Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. ▪ Faz um sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa. 	<p><i>“(...) foi uma vida inteira querendo uma mudança, vendo as dificuldades, querendo que acontecesse. E aquilo que contei para vocês sobre a defesa do trabalho de conclusão do curso foi só um capítulo de algo que eu queria implementar há muito tempo. E ali veio a sensação de não conseguir de novo”.</i></p> <p><i>“Quando o meu pai me convidou para voltar a trabalhar na empreiteira, vi que era a chance de eu retomar aquela ideia da construtora e era uma oportunidade na qual eu sempre acreditei. Quando coloquei para ele minha condição, tenho certeza de que ele falou sim, mas ele não botou fé, com certeza não botou fé, mas aconteceu”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

Quadro 5: Comportamentos e características observadas – Comprometimento

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Comprometimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atribui a si e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. ▪ Colabora com seus empregados ou se coloca no lugar deles para terminar uma tarefa. ▪ Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo. 	<p><i>“(...) Em um dia de lançamento e entrega do empreendimento, eu estava com a vassoura lavando e meu pai estava que nem louco pra salvar o prazo daquele empreendimento, que tinha que entregar naquela data, então, ...é sim normal acontecer (...)”.</i></p> <p><i>“Tem um empreendimento que estou fazendo que tem investidores... eu tenho que prestar contas pra eles...recebo as informações e não vem as informações que julgo certas ou importantes... chega um certo momento que eu abraço, vou lá e faço... e aí eu fico até às 4 horas da manhã preparando para no dia seguinte apresentar... para ficar em um nível que eu acho aceitável”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

DS dedica-se pessoalmente à **busca de informações** para atingir seus objetivos na construtora. A cada novo empreendimento, estuda detalhadamente os terrenos disponíveis (localização, produtos similares existentes na região, demandas do mercado não atendidas, público alvo) e os produtos mais adequados ao local, que garantirão vendas rápidas, de forma a viabilizar financeiramente os empreendimentos e maximizar os lucros da empresa. Além disso, rotineiramente, dedica-se a procurar o que há de mais moderno no mercado da construção, em termos de atributos de produto, fazendo benchmarking em empresas do setor da construção e de outros setores, como ilustram os depoimentos a seguir.

Quadro 6: Comportamentos e características observadas – Busca de Informações

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Busca de Informações</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. ▪ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. ▪ Consulta especialistas para obter consultorias técnicas ou comerciais. 	<p><i>“A gente brinca que três coisas são as mais importantes em um empreendimento: localização, localização e localização. É um fator primordial, mas de nada adianta acertar na localização, se você errar no produto. Vemos prédios bem localizados, mas que o produto não foi o mais adequado para aquele lugar, então, não dá para restringir a isso, mas com certeza é um dos passos mais importantes. (...) quando lançamos o edifício comercial que entregamos agora, havia um prédio comercial de outra construtora que havia acabado de ser entregue e estava totalmente encaixado. Tinha 70% de unidades à venda. Mesmo assim, decidimos lançar um prédio, a 150m dele, também comercial. Então, novamente, entra um conjunto de fatores, não é só localização e não é só o produto. (...) O nosso produto trouxe diferenciais, uma sala comercial de menor área, que o cliente conseguia pagar, salas de espera comuns por andar, sala relax com copa na cobertura. Então, os 20m da sala comercial são apenas para a atividade fim do cliente”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

A característica empreendedora de **iniciativa e busca por oportunidades** ficou evidente em DS. Atualmente, além da “H”, ele possui outras três empresas: uma imobiliária, outra construtora voltada ao segmento de baixo padrão (Minha Casa, Minha Vida), além de uma agência de intercâmbio. Sobre essas empresas, traz os argumentos apresentados no quadro a seguir. Atualmente, DS, estuda uma parceria para investir em uma empresa voltada para o segmento de construção de estúdios compactos, com área até 30 m².

DS participa, ainda, de um grupo de *startups* voltadas para a construção civil, que procura desenvolver produtos e soluções inovadores adequados às necessidades das empresas do setor.

Quadro 7: Comportamentos e características observadas – Iniciativa e Busca por Oportunidades

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Busca de Oportunidades e Iniciativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. ▪ Age para expandir os negócios para outras áreas, produtos e serviços. ▪ Aproveita oportunidade fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. 	<p><i>“Acho muito rico, apesar de estar fora do setor da construção, acho que é uma troca muito interessante” (sobre possuir negócios em diferentes ramos de atuação).</i></p> <p><i>“Quando eu decidi ir para esse produto, foi baseado em pesquisa, eu tenho dados que mostram a mudança da família margarina, casal, com dois filhos e tal. Isso cada dia menos, a tendência é as pessoas casarem muito mais tarde, tem gente que nem quer mais casar, nem quer ter filhos. Então, não é um produto que tá querendo só compactar. É para novas famílias, solteiras, separadas. Não é que você quer colocar uma família com dois filhos dentro de 30m2, é criar um produto que atenda a essa nova tendência de família. (...) acredito que esse nicho de atuação pode gerar uma outra marca de empresa, sabe? Porque a “H” hoje é uma marca meio careta. Essa é a verdade. É o modo tradicional de ser construtora. Eu tenho inspirações, empresas que eu sigo e faço benchmarking, com uma pegada bem mais jovial, bem mais focada, voltadas para inovação, que é algo que me dá muito mais prazer”.</i></p> <p><i>“Quando eu vou para a ACATE, (...) eu me sinto tão jovem quanto eles na questão do espírito, na questão da inovação, porque a gente, que vem do mundo acadêmico, acha que deve criar um plano de negócios perfeito, com tudo, fazer pesquisa de mercado, entrevista, aquele negócio, perfeito, tá redondo, não tem mais chance nenhuma de errar, vamos colocar para rodar. E startup testa, erra, testa, erra, conserta, erra e eu acredito muito mais nesse modelo do que no plano de negócios perfeito. Hoje eu tenho certeza de que é o caminho certo testar. Só que tem que ir testando com pouco, errando com pouco”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

A **exigência por qualidade e eficiência** também foi uma característica observada em DS. Procurando destacar-se no mercado, a “H” buscou a certificação de qualidade baseada nas normas ISO 9001, que foi obtida em 2018.

Em uma de suas falas, ele se autodeclara perfeccionista e fica feliz em observar a satisfação das pessoas com seu trabalho, como ilustram os trechos abaixo transcritos.

Quando questionado sobre o prazo de entrega dos empreendimentos da “H” que, usualmente, é crítico para empresas e clientes do setor da construção civil, DS responde sobre

a importância que a “H” dá aos compromissos assumidos com os clientes em relação à data de entrega dos empreendimentos.

Quadro 8: Comportamentos e características observadas – Exigência por Qualidade e Eficiência

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Exigência de Qualidade e Eficiência</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata. ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. ▪ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. 	<p><i>“Implantar o sistema de qualidade na nossa empresa era um sonho antigo, desde a época de empreiteira (...)ano passado a gente fez a implantação do nosso sistema de gestão da qualidade e alcançamos a ISO. Isso é uma das ferramentas que a gente tem de Gestão do Conhecimento”.</i></p> <p><i>“(...) se eu tiver que redigir uma coisa aqui agora de uma página, eu vou suar sangue, vou ficar horas, porque sou perfeccionista... essa é a verdade”.</i></p> <p><i>“O setor imobiliário é ainda muito artesanal, principalmente para quem é perfeccionista, esse setor já relativizou os erros, o desperdício e tudo mais. Então, muitas vezes, eu, por ser jovem, quero que o desperdício se aproxime do zero. Daí, sou olhado com descrédito e inocente, pois isso sempre foi feito assim, nosso setor é assim, vai ser sempre assim, pois o setor é extremamente artesanal e resistente a mudança”.</i></p> <p><i>“(...) Foi aquele momento bacana da minha vida, assim... de “se achar”, realmente. Eu estava com um investidor e ele ficou impressionado com a apresentação da minha ideia. Mas eu só compilei tudo o que eu pesquisei. O meu mérito foi ter pesquisado bastante e compilado bem o que eu acho que faz sentido”.</i></p> <p><i>“(...) foi gratificante mesmo, a gente entregar o empreendimento agora e ver os clientes surpresos, “ah, era isso, uau””.</i></p> <p><i>“Os nossos empreendimentos residenciais foram rigorosamente entregues dentro do prazo (...) Não adianta falar em qualidade se não respeitar os prazos. E, até o momento, nossos contratos foram respeitados. Isso tem a ver com planejamento, tem que fazer um planejamento em que a empresa se comprometa com o cliente em algo que você sabe que é possível fazer”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

A característica de **correr riscos calculados** fica evidente quando o entrevistado remete sua fala ao primeiro empreendimento lançado pela construtora. Em outro momento DS menciona um risco mais recente que correu que, apesar de dar um passo arriscado, ele acreditava no potencial da sua decisão, confiando no seu conhecimento.

Quadro 9: Comportamentos e características observadas – Correr Riscos Calculados

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Corre Riscos Calculados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente. ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. 	<p><i>“Você está lançando o empreendimento, se comprometendo com o cliente e tudo o mais. Sabendo que você não tem o “funding” para aquilo. Eu sabia que eu não tinha, e eu acho que eu falei aquele dia, é se jogar do abismo, mas um risco calculado.”</i></p> <p><i>“Eu não sei se eu cheguei a citar isso para vocês, mas esse prédio que a gente entregou agora comercial, que dá para ver ele daqui, quando eu lancei ele tinha um outro prédio, da Next, que é uma construtora que constrói num padrão muito bom, ele tinha acabado de ser entregue e ele estava totalmente encalhado. Tinha 70% a venda, já entregue. E a gente decidiu lançar um prédio, a 150m dele, comercial. Então, aqui de novo, entra um conjunto de fatores, não é só localização e não é só o produto”.</i></p> <p><i>“Ele está a 150m, mas não está na avenida principal. Está numa rua adjacente. Então, isso é fundamental para um prédio comercial, principalmente. E, somado a isso, é, o nosso produto trouxe outros diferenciais, eu diria que o principal de todos foi a gente fazer a sala o menor possível, porque isso é interessante para investidores.”</i></p>

Fonte: os autores (2019)

De acordo com DS, o processo de permuta com donos de terrenos com edificações construídas, que serão demolidas para a construção de um novo empreendimento, é um dos momentos onde precisa utilizar seu poder de convencimento e **persuasão**. Em geral, há dúvidas do proprietário com relação à transação, pois cede sua moradia para, em troca, ficar com a expectativa futura de receber imóveis no novo empreendimento como pagamento pelo terreno. O entrevistado também comenta que negociar faz parte do seu cotidiano como empreendedor, seja com fornecedores ou clientes, como ilustra a fala a seguir apresentada.

Ao falar de uma empresa com problemas financeiros e que foi convidado a assumir a gestão, citou sua **autoconfiança** ao aceitar o desafio e administrar a empresa, de modo a torná-la novamente rentável.

Quadro 10: Comportamentos e características observadas – Persuasão e Rede de Contatos

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Persuasão e Rede de Contatos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza estratégias para influenciar ou persuadir os outros. ▪ Utiliza agentes para atingir objetivos. ▪ Age para desenvolver e manter relações. 	<p><i>“Então você tem que trazer uma série de argumentos e trazer convencimento. Desde o momento de trazer segurança, de dizer que é sério e que faz prédio bem feito, e todos os argumentos para convencer que o produto é bom”.</i></p> <p><i>“Sento com o cliente diversas vezes para negociar a venda das nossas unidades e tudo isso é convencer o cliente de que ele está fazendo uma boa compra”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

Quadro 11: Comportamentos e características observadas do empreendedor – Independência e Autoconfiança

<i>Característica Empreendedora</i>	<i>Definições</i>	<i>Falas e Comportamentos Observados</i>
<i>Independência e autoconfiança</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. ▪ Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição de resultados desanimadores. ▪ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. 	<p><i>“Um potencial para eu mostrar para esse investidor que temos a capacidade de gerir uma empresa e colocá-la nos eixos. Mas até lá tem muito trabalho”.</i></p>

Fonte: os autores (2019)

No perfil de DS encaixam-se todas as características empreendedoras registradas neste trabalho. Equilíbrio e ponderação no tratamento com a equipe de trabalho, além de resiliência para lidar com as adversidades e dificuldades que diariamente se apresentam, foram outras características citadas pelo entrevistado como essenciais em pessoas empreendedoras. Em sua opinião, sua característica empreendedora que deve ser mais trabalhada é a capacidade de planejamento.

O entrevistado apontou dois desafios como empreendedor. Primeiro, o de gerir uma empresa familiar e, segundo o de atuar em um setor onde a ética e a moral, por vezes, são deixadas de lado, na aprovação de projetos em órgãos públicos ou em transações comerciais com fornecedores e clientes.

Quando lançamos a “H” definimos em ser uma empresa 100% moralmente correta, o que não deveria ser um diferencial, mas que no nosso setor não é tão comum, pra não dizer no nosso país (...) mas não é tão simples. Mesmo que você queira fazer as coisas corretas, a decisão não cabe só a você. Eu já perdi venda de imóvel por causa disso, no auge da crise, eu precisava daquela venda, mas a minha decisão é essa, só faço assim, e o cliente decidiu abrir mão da compra, porque ele queria de uma outra forma. Com as instituições públicas, decidimos, desde o início, que não vamos pagar propina para ninguém para aprovar projeto. Estamos aqui até hoje, estamos indo bem, mas isso torna tudo mais difícil. (...) Hoje, ser um empresário correto é muito difícil. Para eu contratar um fornecedor, na minha cabeça é 100% de nota fiscal, mas na hora de pagar, ah... mas aquele valor era sem nota. Então, a coisa tá disseminada, confesso que é uma dificuldade que eu tenho. Isso, no dia a dia, está sendo minado, mas estamos sendo fortes e disso não abrimos mão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das dez características relacionadas por Rosa e Lapolli (2010), todas estão presentes no entrevistado, tendo sido fortemente observadas ao longo de suas respostas durante a entrevista. Algumas dessas características são tão marcantes que ficam explicitadas em suas falas, mesmo quando não diretamente questionado sobre elas, como é o caso da “Exigência por Qualidade e Eficiência” e de “Correr Riscos Calculados”. “Persistência”, “Comprometimento”, “Busca de Informações” e “Busca de Oportunidades e Iniciativa” foram características constatadas com frequência em DS durante toda a entrevista.

Quatro características, porém, foram menos evidenciadas nas respostas do entrevistado: “Estabelecimento de Metas”, “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos”, “Persuasão e Rede de Contatos” e “Independência e Autoconfiança”. Em uma autoavaliação, o entrevistado reconhece as características empreendedoras pessoais que precisam ser aprimoradas e, essa consciência poderá levá-lo ao aperfeiçoamento dessas características e de novas competências a elas relacionadas.

O trabalho atinge seu objetivo ao entrelaçar o aporte bibliográfico com o estudo de caso qualitativo realizado e, então, identifica as características empreendedoras do entrevistado. Importante salientar que cada empreendedor possui características muito particulares, em virtude de suas experiências e histórico de vida. No entanto, a apropriação do trabalho serve de referencial para estudos sobre empreendedorismo e balizamento para determinados contextos práticos.

REFERÊNCIAS

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na educação – vivências empreendedoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CABANA-VILLCA, R. CASTILLO, I. PASTEN, D.; VERGARA, M. MARIN, A. Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol 8, 1, 2013.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. MPhil Thesis, Cranfield, UK: Cranfield 245 Institute of Technology, 1991.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 206-237.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 34(2), 5-28, 1999.

JONES, C.; J. ENGLISH. A contemporary approach to entrepreneurship education. **Journal education training**. 46(8/9). 416-423, 2005.

McCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, New York, v. 20, n. 1, 1986.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2009. p.1-38.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPE's longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 102-139, 2014.

ROSA, S.B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estudo que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B.(org.). **Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências Empreendedoras: Os Desafios dos Gestores de Instituições de Ensino Superior como Agentes de Mudança**. Tese, 2012.