

**Faculdade Campo Limpo Paulista**  
**FACCAMP**  
**Mestrado Profissional Em Administração de Empresas**

**ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS DOS  
EMPREENDEDORES: COMO ESTES ATORES TOMAM  
DECISÕES?**

**Paulo Roberto Vidigal**

**Campo Limpo Paulista - SP**

**2011**

**Paulo Roberto Vidigal**

**ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS DOS  
EMPREENDEDORES: COMO ESTES ATORES TOMAM  
DECISÕES?**

**Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Área de concentração: Empreendedorismo.**

**Orientadora: Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif**

**Campo Limpo Paulista - SP**

**2011**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, em especial “*in memorian*” à minha mãe Olga Marina Dias Vidigal e à minha esposa Darci Rosalina Luis Francisco pela dedicação e apoio em todos os momentos difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo do processo de construção dessa dissertação, aprendi que não se constrói nada sozinho. Sempre precisaremos contar com o apoio tão importante e fundamental de outras tantas pessoas. E, hoje, eu só posso mesmo agradecer porque em cada momento que precisei de algo, sempre houve uma mão estendida disposta a me ajudar.

A começar pela professora Vânia Maria Jorge Nassif, que exerce com maestria o papel de ser orientadora, sendo que comigo não foi diferente: deu-me autonomia, respeitando as minhas idéias, meu tempo de amadurecimento e confiando em mim todo o tempo; deu-me força nos momentos que precisei me apoiando e incentivando; orientações fundamentais que foram pra mim um guia. Além de tudo, me deu afeto e é para mim um grande exemplo de profissional na qual procuro me inspirar constantemente.

Agradeço também aos professores Arilda Schmidt Godoy e Marcos Hashimoto, pelas orientações e incentivo sincero dados no seminário de qualificação, que levarei, com certeza, por toda a vida.

Aos meus colegas do mestrado, especialmente ao amigo Almir S. de Vasconcelos, pelo compartilhamento de informações, material, amizade e apoio psicológico necessário para manter a motivação e disciplina.

Sou também muito grato aos professores e pessoal administrativo do curso de mestrado da FACCAMP que contribuíram com seus ensinamentos, informações, além da disponibilidade e receptividade com relação à aplicação dos instrumentos durante o curso. A vocês, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

O alto nível de competitividade e de exigências nas demandas com que os empreendedores se deparam hoje em dia forma um cenário no qual a identificação e análise da importância dos aspectos cognitivos e aspectos afetivos em suas ações pode representar um diferencial para o desenvolvimento de seus empreendimentos. Para tanto, este estudo tem por objetivo identificar e analisar a influência das dimensões dos aspectos cognitivos e afetivos dos empreendedores de micro e pequenas empresas nas ações dos empreendedores na fase inicial e na fase de estabelecimento. O aporte teórico é respaldado na indicação de autores dentro da literatura científica nacional e internacional. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória cujo método é o qualitativo. Participaram dez pessoas, sendo cinco empreendedores na fase inicial (até 42 meses de existência) e cinco empreendedores na fase de estabelecimento (após 42 meses de existência) sendo esse um dos critérios para a escolha do grupo de respondentes. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista apoiada no roteiro semi-estruturado. Os resultados foram tratados por meio da técnica denominada análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e analisados com base nos quatro aspectos cognitivos, quais sejam: conhecedor, planejador, criador e colaborador, conforme Van Den Broeck, et al. (2003) e nos aspectos afetivos positivos e negativos, conforme Baron e Shane (2007). Observou-se ainda que, nas ações dos empreendedores, os aspectos afetivos possuem menor força que os aspectos cognitivos na fase inicial e vão ganhando importância ao passar para a fase de estabelecimento.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo, aspectos cognitivos, aspectos afetivos, ações empreendedoras.

## **ABSTRACT**

The high level of competitiveness and demands with the demands that entrepreneurs face today as a scenario in which the identification and analysis of the importance of cognitive and affective aspects in their actions may represent a differential development of their enterprises. Therefore, this study aims to identify and analyze the influence of dimensions of cognitive and affective aspects of micro entrepreneurs and small businesses in the actions of entrepreneurs in the initial phase and in the establishment phase. The theory is supported in the statement of authors within the national and international scientific literature. This is an exploratory research method which is qualitative. A total of ten people, five entrepreneurs in the initial phase (up to 42 months old) and five entrepreneurs in the establishment phase (after 42 months of existence) being one of the criteria for choosing the group of respondents. The data collection instrument used was the interview supported in a semi-structured. The results were treated using the technique called content analysis proposed by Bardin (1977) and analyzed based on four cognitive aspects, which are: knowledgeable, planner, designer and developer, as Van Den Broeck, et al. (2003) and affective aspects of positive and negative, as Baron and Shane (2007). We also observed that the actions of entrepreneurs, the affective aspects have less strength than the cognitive aspects in the initial phase and have become more important to move to the establishment phase.

**Keywords:** entrepreneurship, cognitive aspects, affective aspects, entrepreneurial actions.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 ASPECTOS COGNITIVOS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 Identificação das Características dos Aspectos Cognitivos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 ASPECTOS AFETIVOS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1 Identificação das Características dos Aspectos Afetivos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 IDENTIFICAÇÃO DA RELEVÂNCIA DOS ASPECTOS COGNITIVOS E AFETIVOS NAS AÇÕES DOS EMPREENDEDORES</b> .....	<b>24</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3 NATUREZA E METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4 A ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
<b>3.5 OS SUJEITOS DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5.1 Grupo 1 – Empreendimentos na fase inicial (até 42 meses de existência)</b> .....	<b>39</b>
<b>3.5.2 Grupo 2 – Empreendimentos na fase de estabelecimento (após 42 meses de existência)</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6 INSTRUMENTOS PARA DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>3.7 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>43</b>
<b>3.8 TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	<b>45</b>
<b>3.9 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS (AUTORES X CATEGORIAS)</b> .....	<b>46</b>
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1 PERFIL DOS EMPREENDEDORES</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2 CATEGORIAS DE RESPOSTAS</b> .....	<b>50</b>
<b>4.3 ASPECTOS COGNITIVOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3.1 Identificação do Aspecto Conhecedor</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3.2 Identificação do Aspecto Planejador</b> .....	<b>53</b>
<b>4.3.3 Identificação do Aspecto Criador</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3.4. Identificação do Aspecto Colaborador</b> .....	<b>57</b>
<b>4.4 ASPECTOS AFETIVOS</b> .....	<b>59</b>
<b>4.4.1 Identificação dos Aspectos Afetivos Positivos</b> .....	<b>59</b>
<b>4.4.2 Identificação dos Aspectos Afetivos Negativos</b> .....	<b>61</b>
<b>4.5 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS COGNITIVOS NAS AÇÕES DOS EMPREENDEDORES</b> .....	<b>63</b>
<b>4.6 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS AFETIVOS NAS AÇÕES DOS EMPREENDEDORES</b> .....	<b>65</b>
<b>5 DOS RESULTADOS AOS OBJETIVOS</b> .....	<b>67</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>76</b>
<b>APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPREENDEDOR</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO - GRUPO DE PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES DE SERVIÇOS</b> .....	<b>83</b>

## **Lista de Quadros e Tabelas**

Quadro 1 - Principais causas da mortalidade das empresas .....	11
Quadro 2 – Mapeamento das características dos aspectos cognitivos.....	16
Quadro 3 – Mapeamento das características dos aspectos afetivos.....	22
Quadro 4 - Categorias x Perguntas / Instrumentos x Autores .....	47
Quadro 5 - Perfil dos empreendedores entrevistados .....	49
Quadro 6 – Características dos aspectos cognitivos e afetivos. ....	67
Quadro 7-Relações entre os Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações Empreendedoras.....	68

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Fator mais importante para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados).....	12
Figura 2 - Modelo básico das dimensões dos aspectos cognitivos – adaptado pelo autor. ....	17
Figura 3 - A natureza emocional das ações do empreendedor - adaptado pelo autor. ....	26
Figura 4 - Modelo do Processo Empreendedor .....	28
Figura 5 - Dinâmica do Processo Empreendedor .....	30
Figura 6 - Modelo metodológico da pesquisa .....	36
Figura 7 – Diagrama de representação do estudo.....	37
Figura 8 – Influência dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações dos Empreendedores ..	74

## **Lista de Abreviaturas**

FACCAMP: Faculdade Campo Limpo Paulista

GEM - Global Executive Report

GRUPAS - Grupo de Profissionais Administradores de Serviços

SEBRAE-SP: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

## 1 INTRODUÇÃO

Abrir um empreendimento, planejar, acompanhar, avaliar até mesmo somente continuar acreditando que pode apresentar os resultados esperados ou mantê-los não é tarefa fácil para o empreendedor. Dentro desse escopo, estudos que relacionam aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores ainda são incipientes na literatura científica, sendo de grande relevância no cotidiano de seus empreendimentos. É evidente que diferentes contextos e situações requerem posturas e comportamentos distintos das pessoas em suas ações, até por que elas variam das mais simples às mais complexas e se relacionam tanto aos aspectos pessoais quanto aos processos profissionais.

Mas quais são as bases para a construção deste processo? A compreensão desse fenômeno deverá certamente passar por diferentes causas, que podem estar relacionadas com aspectos internos ou mesmo externos ao indivíduo e suas ações podem sofrer influência dos aspectos cognitivos e afetivos, compondo as experiências e conhecimentos vividos ou até mesmo projetados. Qual seria a relevância destes aspectos?

O empreendedorismo tem atraído a atenção de pesquisadores pelo impacto social que provoca tanto pela importância na geração de empregos na economia quanto pelos efeitos da atividade empreendedora na mobilidade social.

No universo do empreendedorismo, na busca pela melhor oportunidade ou mesmo em função da necessidade, a indecisão do empreendedor em uma negociação pode significar a perda de uma oportunidade de ganho, lucro e por consequência deixar de gerar vários empregos.

Pesquisar a influência dos aspectos cognitivos e afetivos dos empreendedores em suas ações pode representar uma importante contribuição à investigação e compreensão do desenvolvimento do processo empreendedor nas micro e pequenas empresas.

Além disso, compreender a importância dos aspectos cognitivos e afetivos dos empreendedores das micro e pequenas empresas na fase inicial e de implantação dos empreendimentos, pode ser um ponto central de reflexão para entendimento por meio da identificação, análise e comparação da influência de quais aspectos cognitivos e afetivos contribuíram na fase inicial e na fase de estabelecimento dos micro e pequenos empreendimentos.

Dessa reflexão emanam outros questionamentos, que de certa forma inquieta o pesquisador, principalmente na busca da compreensão se, após a fase inicial do empreendimento, de que forma os aspectos cognitivos e afetivos continuam interferindo nas ações dos empreendedores dos empreendimentos estabelecidos? Que relevância e implicações podem acarretar? E quais são as conseqüências?

Identificar como os aspectos cognitivos e afetivos influenciam nas escolhas estratégicas dos empreendedores em suas ações nas micro e pequenas empresas é o objetivo central desta pesquisa.

A relevância desse estudo concentra-se no fato de que na maioria das vezes, o empreendedor é o principal ator, às vezes o único responsável pelas ações, podendo levar seu empreendimento ao sucesso ou não, baseado em comportamentos ou mesmo atitudes estratégicas frente ao seu empreendimento. Tendo como referência as empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo, entre 2000 e 2005, verifica-se que a taxa de mortalidade é de 27% para empresas até um ano, 38% para empresas até dois anos, 46% para empresas até três anos e 50% para empresas até quatro, 62% para empresas até cinco anos e 64% para empresas até seis anos de atividade (SEBRAE-SP, 2008). Esses dados suscitaram curiosidade, desafiando o pesquisador a pesquisar esse tema e conhecer essa realidade presente em dois momentos distintos: na fase inicial do empreendimento (até 42 meses de existência) e na fase de seu estabelecimento (após 42 meses de existência), corroborando

assim com alguns dos índices adotados pelo relatório GEM - Global Executive Report (2009), para identificar empreendimentos em sua fase inicial e de estabelecimento. Este referencial foi utilizado no trabalho para definir as duas fases de desenvolvimento do empreendimento, de acordo com Bosma e Levie (2010):

“Quanto ao estágio, os empreendedores podem ser iniciais ou estabelecidos. Os empreendedores iniciais estão à frente de negócios com até 42 meses de vida (três anos e meio) e compõem uma taxa denominada TEA. Esses empreendedores subdividem-se em dois tipos: nascentes, à frente de negócios em implantação – busca de espaço, escolha de setor, estudo de mercado etc. –, e novos, cujos negócios já estão em funcionamento e geraram remuneração por pelo menos três meses. Os empreendedores estabelecidos, por sua vez, são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses”.

Para análise de cenário dos micro e pequenos empreendimentos os estudos desenvolvidos pelo SEBRAE-SP em 2008, sobre as principais causas da mortalidade das empresas, tendo como referência os fatores contribuintes para a mortalidade das empresas, foi realizada análise e recomendações pelos especialistas do SEBRAE-SP, na qual as micro e pequenas empresas apresentam evolução recente, como indicadores positivos ou que não melhoraram em relação à sobrevivência, desencadeando recomendações referentes aos aspectos que contribuam para as suas sobrevivências.

As principais causas que contribuíram para a mortalidade das micro e pequenas empresas, (SEBRAE-SP, 2008) no período de dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas em São Paulo podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais causas da mortalidade das empresas

<b>FATORES CONTRIBUTANTES DA MORTALIDADE DE EMPRESAS</b>	<b>EVOLUÇÃO RECENTE</b>	<b>PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES</b>
1- Ausência do comportamento empreendedor	Positiva	As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentaram ligeiras melhora, mas precisam ser aprimoradas. Participação em cursos sobre empreendedorismo pode ajudar.
2- Ausência do planejamento prévio	Positiva	O planejamento antes da abertura pode ser melhorado (ainda é deficiente para muitos empreendedores). Participação em cursos de planejamento e um preparo mais apurado antes da abertura (maior tempo e maior profundidade no planejamento) podem ajudar.
3- Deficiências na gestão empresarial	Não Melhorou	As deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar.
4- Insuficiências de políticas de apoio	Positiva	As políticas de apoio têm evoluído positivamente, mas podem ser aperfeiçoadas (p. ex., reduzindo o peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais).
5- Problemas de conjuntura econômica	Positiva	A conjuntura melhorou, mas é preciso ter continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e na recuperação da renda dos trabalhadores.
6- Problemas “pessoais”	Não Melhorou	As empresas continuam sendo muito afetadas por problemas pessoais de seus sócios proprietários, tais como: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios, sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Maior profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir esses impactos.

Fonte: Observatório das MPES do SEBRAE-SP (2008).

Conforme observado no Quadro 1 tanto os aspectos cognitivos como os afetivos são evidenciados demonstrando uma série de desafios enfrentados pelos empreendedores no desenvolvimento de suas empresas e que, de certa forma em alguns casos levam a sua notoriedade. Por exemplo, as dificuldades comportamentais, assim como problemas de ordem pessoa (aspectos afetivos), como também dificuldades de gestão, problemas relacionados à ausência de apoio e conjuntura econômica (variáveis externas), dentre outros, são fatores que podem acarretar no desenvolvimento deficiente de uma empresa ou até mesmo a sua morte. De forma mais pontual, os fatores mais evidentes advindos da pesquisa e que podem contribuir para o encerramento prematuro dos negócios foram categorizados em seis conjuntos de fatores, quais sejam:

- a) Ausência de um comportamento empreendedor;
- b) Ausência de um planejamento prévio adequado;
- c) Deficiências no processo de gestão empresarial;
- d) Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios;
- e) Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica; e
- f) Impacto dos problemas pessoais sobre o negócio.

Por outro lado, a visão dos ex-proprietários de micro e pequenos empreendimentos sobre os fatores mais importantes para a sobrevivência de seus empreendimentos pode ser observada na Figura 1.

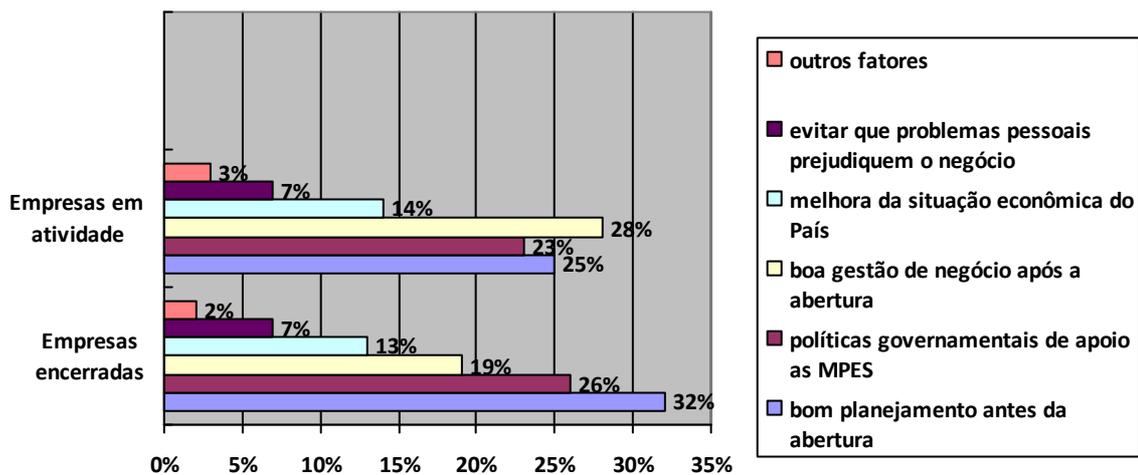


Figura 1 - Fator mais importante para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados)  
 Fonte: Observatório das MPES do SEBRAE-SP (2008)

A pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2008) apresenta que no grupo das empresas em atividade (Figura 1), para 28% o fator mais importante para a sobrevivência das empresas é uma boa gestão do negócio após a abertura, seguido do bom planejamento (25%) e das políticas governamentais de apoio (23%). Já para as empresas encerradas, para 32% o fator mais importante foi o bom planejamento antes da abertura, seguido das políticas governamentais de apoio (26%) e da boa gestão após a abertura (19%).

Identificar a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores de micro e pequenos em seus empreendimentos na sua fase inicial e na sua fase de estabelecimento pode contribuir para a compreensão de sua relevância durante as fases do processo empreendedor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Aspectos cognitivos**

Quais são os aspectos cognitivos que influenciam os empreendedores nas ações dos empreendedores na fase inicial e na fase de estabelecimento das micro e pequenas empresas? São muitos, e estes mudam em importância relativa e extensão nas várias fases do processo desde a criação do empreendimento. Assim, a revisão que se segue não será em qualquer senso exaustiva; mas sim focada principalmente nesses aspectos cognitivos nos quais se evidenciam fortes, consistentes e significativas atividades empreendedoras. Enquanto, que, comparando com os modelos de empreendedorismo (SHANE, 2003), a discussão se orienta abordando os aspectos cognitivos que influenciaram na geração de idéias e reconhecimento de oportunidades, na aquisição e exploração de recursos.

Idéias para novos produtos ou serviços de certo modo, são a matéria-prima para o empreendedorismo, por isto é que frequentemente estas idéias e oportunidades empreendedoras concretas emergem. Antes de proceder ao exame do papel dos aspectos cognitivos e afetivos deste processo, entretanto, é importante continuar na discussão no campo do empreendedorismo relativo à pergunta de como são reconhecidas as oportunidades (elas existem no mundo externo e são identificadas de alguma maneira por pessoas específicas); ou ao contrário ela é criada (elas emergem nas mentes de indivíduos específicos

que as geram dos seus próprios aspectos cognitivos e conhecimento (ALVAREZ; BARNEY, 2005).

Quaisquer que sejam as origens específicas das oportunidades, elas são freqüentemente o ponto de partida para a ação empreendedora, sustentadas pelos empreendedores para criar empreendimentos. A decisão em exercer atividades empreendedoras, gera convicções no empreendedor que identificou uma oportunidade que ninguém ainda reconheceu, e pode se beneficiar em ser o primeiro a trazer isto à tona (DURAND; COERUDEROY, 2001). Frequentemente, as oportunidades estão lá, para qualquer um notar; ainda, milhares ou nem sequer milhões de pessoas não as notam. Por quê? E dando um pequeno passo adiante, como alguns concluem que uma oportunidade que eles notaram, em lugar de outros, pode se desenvolver de fato? Também, isto parece ser um aspecto importante do processo (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Especificamente, parece que algumas pessoas possuem melhores condições que outras no reconhecimento de oportunidades por uma variedade de razões que incluem: acesso a informação e habilidade superior para utilizar efetivamente a informação disponível (SHANE, 2003). Bastará focalizar a atenção em um processo que pode prover as fundamentações cognitivas básicas para reconhecimento de oportunidade e conseqüentemente no reconhecimento de um padrão (MATLIN, 2004).

Baron e Shane (2007) descrevem que o sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória, e que a vida sem ela seria impossível. Sem memória, não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro. Assim, a memória é claramente o espaço mais central do sistema cognitivo. Esses autores em pesquisas no campo das ciências cognitivas mostram que os empreendedores realizam tarefas criando estruturas mentais denominadas escoramentos mentais temporários que os ajudam a compreender novas informações e

integrá-las (muitas vezes de maneiras originais) – com informações que já possuem. Existem muitos tipos, mas dentre os mais importantes estão os esquemas, que são estruturas mentais cognitivas representativas do conhecimento e hipóteses a respeito de aspectos específicos do mundo, e os protótipos que são representações mentais abstratas e idealizadas que capturam a essência de uma categoria de objetos.

O processo cognitivo investigado por cientistas na busca de reconhecimento de um padrão parece estar relacionado ao reconhecimento das oportunidades no domínio do empreendedorismo (BARON, 2006b, p. 104). Este processo se desenvolve notando-se padrões significativos em eventos complexos, tendências, ou mudanças, que apresentam na sua essência as condições em:

- a) Reconhecer ligações entre tendências, mudanças e eventos que à primeira vista parecem estar desconexos, e
- b) Identificar que estas conexões formam um padrão identificável.

Baron (2006) define que estes dois passos são fortemente influenciados pelos indivíduos nas ligações cognitivas que desenvolveram e possuem tendo como base experiências passadas (seus protótipos). O mais provável é que estes indivíduos apresentam condições para reconhecer oportunidades em um domínio específico, no qual as ligações cognitivas servem como modelos ou guias, ajudando-os a notar as ligações entre eventos diversos ou tendências.

Os aspectos cognitivos e suas características foram mapeados por meio da pesquisa bibliográfica realizada (Quadro 2):

Quadro 2 – Mapeamento das características dos aspectos cognitivos

<b>Autores</b>	<b>Características dos aspectos cognitivos</b>
Baron e Shane (2007)	O sistema cognitivo mais básico para armazenamento de informações é conhecido como memória, e que a vida sem ela seria impossível. Sem memória, não se teria como recuperar o passado, de reter novas informações, de resolver problemas ou de planejar o futuro. Assim, a memória é claramente o espaço mais central do sistema cognitivo.
Hayes e Allinson (1998)	A influência do aspecto cognitivo está em como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação, e como usam estas interpretações para guiar suas ações.
Hunt, et al., (1989)	O modo pelo qual as pessoas processam e organizam as informações, e chegam a julgamentos ou conclusões fundadas em suas observações.
Messick (1984)	Estão relacionados às diferenças individuais consistentes e com os modos de organizar e processar informações e experiências.
Sadler-Smith e Badger (1998)	É o estado que pode ser pensado qualitativamente para organizar e processar informações, com o melhor aspecto e é determinado pelas demandas de cada tarefa particular, problema ou situação.
Tennant (1988)	São as características que o indivíduo possui para organizar e processar informações e experiências.
Van den Broeck, et al. (2003)	O aspecto cognitivo é a maneira preferida que uma pessoa coleta, processa e avalia as informações. Influencia a forma como as pessoas realizam a varredura em seu ambiente de informação, organizam e interpretam, e como integram as suas interpretações no modelo mental e as teorias subjetivas que orientam suas ações. Quando se pergunta aos empreendedores como reconhecem oportunidades, apresentam respostas com grande quantidade de informações que não podem ser colocadas em palavras com rapidez, pois estão arquivadas em memórias e experiências guardadas do passado.
Witkin, et al. (1977)	Estão ligados às diferenças individuais e ao modo com que as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam com os outros.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os autores estudados revelam convergência em suas definições quanto aos fatores que determinam os aspectos cognitivos, que são fundamentados nas características da memória, em recuperar o passado (BARON; SHANE, 2007); sua capacidade para organizar e processar informações e experiências (TENNANT, 1988); (MESSICK, 1984); (SADLER-SMITH; BADGER, 1998); como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação, e usam estas interpretações para guiar suas ações (HAYES; ALLINSON, 1998); (WITKIN et al.,1977); (HUNT et.al., 1989); (VAN DEN BROECK et al., 2003).

### 2.1.1 Identificação das Características dos Aspectos Cognitivos

Partindo-se da análise das características dos aspectos cognitivos realizada pelos autores (Quadro 2), é necessário identificar as dimensões e as denominações dos aspectos cognitivos, que serviram de referência para identificação e análise da importância dos aspectos cognitivos que influenciam os empreendedores nas ações dos empreendedores.

A figura 2, representa as dimensões da cognição e seus aspectos cognitivos:

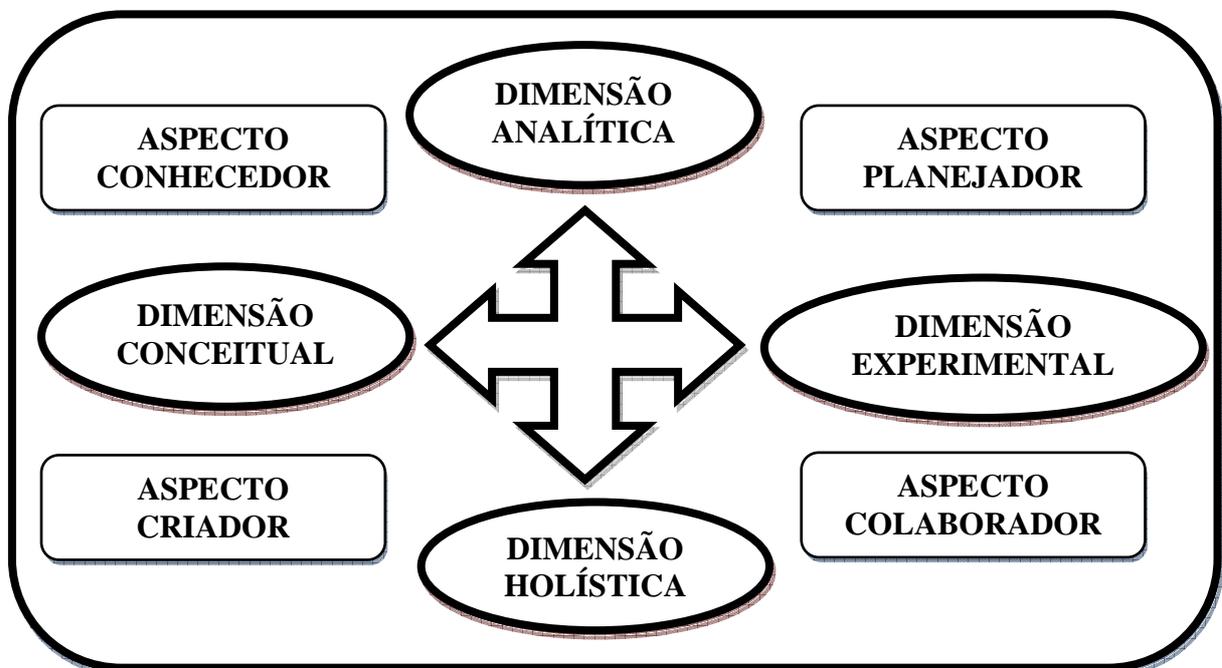


Figura 2 - Modelo básico das dimensões dos aspectos cognitivos – adaptado pelo autor.  
Fonte: VAN DEN BROECK et al. (2003)

As duas dimensões cognitivas básicas são (VAN DEN BROECK et al., 2003, p. 115):

- a) Analítica ou Holística: Nesta primeira dimensão, pode-se verificar que os analíticos são racionais, lógicos, críticos, tendendo a reter fatos e detalhes, querem saber exatamente o modo como as coisas são e tendem a reter muitos

fatos e detalhes. São orientados para a tarefa e resolução de problemas complexos, buscando encontrar soluções claras e racionais.

Os holísticos buscam a valorização da experimentação criativa, como oportunidade e desafio. Não gostam de regras e procedimentos, preferem conviver com a incerteza e liberdade. São ambiciosos na busca de suas realizações empreendedoras.

- b) **Conceitual ou Experiental:** Na segunda dimensão diferencia os conceituais gostam de pensar em um nível mais abstrato e conceitual e os experienciais que gostam de pensar de forma mais pragmática.

Van Den Broeck et al.(2003) combinaram as duas dimensões básicas em quatro aspectos cognitivos que possuem as seguintes características:

- a) **Conhecedor:** Querem saber exatamente como as coisas são; tendem a manter muitos fatos e detalhes; são orientados para a tarefa e precisão e quando se deparam com problemas complexos, procuram encontrar soluções claras e racionais.
- b) **Planejador:** Tendem a organizar e controlar; preferem um ambiente bem estruturado; atribuem grande importância à preparação e planejamento para atingir seus objetivos; tendem a ser avessos ao risco; querem que as outras pessoas respeitem as regras e acordos.
- c) **Criador:** Caracterizado pelo pensamento holístico e conceitual; tendem a ser criativos como processo de experimentação frente às oportunidades e desafios; não gostam de regras e procedimentos, e convivem com a incerteza e liberdade; são ambiciosos e orientados para a realização.

- d) Colaborador: Colaboraram e atribuem grande importância à comunicação e relações interpessoais; preferem pensar em um nível pragmático e experimental; levam em conta sempre que as pessoas tomam decisões. Reúnem informações de sensoriamento, ouvem e interagem com os outros; gostam de trabalho em equipe e atribuem grande importância ao espírito de equipe e cooperação.

Para identificação e análise dos aspectos cognitivos nas ações dos empreendedores foi adotado o modelo básico das dimensões dos aspectos cognitivos (Figura 2).

A seguir foi desenvolvida a proposta que tem como objetivo identificar os aspectos afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos.

## **2.2 Aspectos afetivos**

Qual a importância da afetividade em eventos e processos que acontecem nos empreendimentos em sua fase inicial e após seu estabelecimento? Uma das razões para a realização deste estudo se deve ao fato de que os ambientes nos quais os empreendedores das micro e pequenas empresas enfrentam são únicos, mudam rapidamente e estão repletos de eventos e resultados imprevisíveis (LICHTENSTEIN et al., 2006).

Os ambientes nos quais os empreendedores operam, frequentemente são caóticos, imprevisíveis e repletos de rápidas mudanças, contendo eventos que são frequentemente inesperados e induzem reações afetivas mais fortes que outros que são meramente rotineiros (FORGAS, 2000). Assim, o empreendedor em virtude dos ambientes, na fase inicial ou após o estabelecimento de seus empreendimentos, experimenta mudanças frequentes e relativamente intensas em correntes de afetividade (humores ou sentimentos). Estudos realizados indicam a paixão dos empreendedores como um compromisso poderoso em seus empreendimentos sendo fator fundamental para que possam experimentar a correnteza de intensas mudanças

(jogos e afetividade), desempenhando um importante papel no sucesso em seus empreendimentos (BAUM et al., 2001); (BAUM; LOCKE, 2004).

Baron citado por Forgas (2000) define que a afetividade se refere a humores relativamente temporários e moderados ou sentimentos que os indivíduos experimentam ao longo das suas vidas diárias como também para tendências mais estáveis para experimentar sentimentos positivos ou negativos. Embora os eventos tenham induzido e disponibilizado a afetividade em fontes diferentes, eles podem demonstrar efeitos semelhantes e paralelos em muitas situações; assim, as condições de afetividade positiva e afetividade negativa são utilizadas para recorrer a tais sentimentos, embora elas sejam geradas por meio de eventos específicos ou tendências subjacentes para tais reações.

As reações são geralmente etiquetadas com condições de alegria, tristeza, e raiva, sendo que estas emoções tendem a ser mais intensas, quando duram por muito tempo, sendo mais gerais em extensão que reações de afetividade que envolve respostas fisiológicas fortes ou estados cognitivos subjetivos (PLUTCHIK, 2002).

A afetividade também foi identificada em situações que influenciam a vontade para ajudar os outros (comportamento proativo social e comportamento de cidadania organizacional (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997), e em situações de agressão, inclusive agressão que acontece em situações de trabalho, (GRIFFIN; O'LEARY-KELLY, 2004), e situações de cooperação entre sócios empreendedores (BEERSMA et al., 2003). Desde os níveis mais altos a cooperação e confiança entre sócios de empreendimentos são freqüentemente importantes para o sucesso destes empreendimentos (CHANDLER, 2007), tais efeitos diretos da afetividade no comportamento são importantes na criação e consolidação de empreendimentos.

### **2. 2.1 Identificação das Características dos Aspectos Afetivos**

A afetividade pode apresentar vários benefícios na criação de empreendimentos, desde a geração da idéia e reconhecimento da oportunidade (LYUBOMIRSKY et al., 2005). Ward (2004) sugere que novos produtos ou serviços derivam freqüentemente da expansão ou combinação de conceitos já existentes.

A afetividade pode influenciar empreendedores que se recordam de informações de modo que acrescentam erro ou ruídos em seus julgamentos ou decisões. Estes efeitos podem ter um importante papel no reconhecimento de oportunidades, como reconhecimento de padrão efetivo (que pode ser um fundamento importante na identificação de oportunidades), que envolve a informação de processo armazenada na memória para previamente efetuar conexões entre estas informações (MATLIN, 2004).

O quadro 3 demonstra as características dos aspectos afetivos positivos e negativos e suas conseqüências e efeitos que foram mapeados de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada.

Quadro 3 – Mapeamento das características dos aspectos afetivos

<b>Autores</b>	<b>Características dos Aspectos Afetivos Positivos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Efeitos</b>
Baron; Ensley, (2006)	Os empreendedores cuidam apaixonadamente de suas próprias idéias, novos produtos ou serviços em outras palavras, têm sentimentos positivos fortes em relação a estas idéias.	Perdem a capacidade para avaliar suas idéias cuidadosamente.	Negativos
Fiet et al. (2004).	Pode conduzir a aceitação prematura dos empreendedores como uma fonte de informação, chegando a concluir que se reagirem positivamente a uma oportunidade identificada, ela deve ser muito boa. Para que olhar mais adiante quando algo tão excelente já foi identificado?	Fechamento prematuro da procura por outras oportunidades satisfatórias.	Negativos
Buehler, et al., (1997).	Aumenta a tendência para a falta de planejamento, partindo-se de um conceito otimista.	Envolve tendências dos indivíduos em assumir que podem realizar mais que na verdade podem durante um período específico de tempo, ou podem completar a tarefa mais rápido do que realmente é possível.	Negativos
Hatfield, et al., (1994)	Os empreendedores são movidos pelo entusiasmo, com possibilidade de serem persuasivos. Além disso, crescem as evidências que sugerem que as reações de afetividade tender a contagiar outros indivíduos.	Tendem a serem altamente persuasivos ao fazer apresentações a potenciais investidores, clientes, ou empregados. Neste respeito, fortes reações de afetividade positivas podem ser benéficas.	Positivos
Iyengar, et al., (2006).	Níveis altos de afetividade positiva parecem dar equilíbrio para a satisfação.	Pessoas que usam esta estratégia nas decisões que precisam ser tomadas com pressa, exigindo eficiência, conseguem maximizar seus rendimentos nas tomadas de decisões.	Positivos
Isen; Meios, (1983).	Também pode encorajar os empreendedores a adotar outras estratégias mais eficientes em suas ações, nas quais eles não revisam informações que eles já em grande parte consideraram.	Ignoram a informação que é sem importância ou irrelevante.	Positivos
<b>Autores</b>	<b>Características dos Aspectos Afetivos Negativos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Efeitos</b>
Lyubomirsky et al., (2005).	É frequentemente um sinal no qual as pessoas experimentam na situação atual e que mostra perigo considerável.	Podem levar os empreendedores a rejeitar oportunidades que são na realidade muito promissoras.	Negativos
Kunda, (1999)	Pode fortalecer as influências de maneira negativa, como uma tendência para superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento.	Os empreendedores podem, deixar de explorar oportunidades viáveis porque o impacto poderoso de conceitos cognitivos distorce suas avaliações e oportunidades.	Negativos
Míner; Raju, (2004); Stewart; Roth, (2001).	A afetividade também pode ter implicações negativas para empreendedores no processo empreendedor que envolve a aceitação de altos níveis de risco.	Pode ser prejudicial para o sucesso de novos empreendimentos	Negativos

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos efeitos dos aspectos afetivos positivos, os autores estudados revelam divergências em relação às suas conseqüências e efeitos.

A afetividade positiva gera efeitos negativos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de paixão pelas suas próprias idéias, podendo conduzi-los a aceitação prematura desta de informação, fazendo aumentar a tendência para a falta de planejamento, partindo-se do conceito otimista. Este posicionamento gera como conseqüência a perda da capacidade para avaliar as idéias cuidadosamente, fechamento prematuro da procura por outras oportunidades satisfatórias e com tendências em assumir que podem realizar mais que na verdade podem (BARON; ENSLEY, 2006); (FIET et al., 2004); (BUEHLER et al., 1997).

A afetividade positiva gera efeitos positivos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de entusiasmo, com possibilidade de serem persuasivos. Também pode encorajar os empreendedores a adotar outras estratégias mais eficientes nas suas ações, nas quais eles não revisam informações que eles já em grande parte consideraram. Este posicionamento gera como conseqüência serem altamente persuasivos ao fazer apresentações a potenciais investidores, clientes, ou empregados e suas estratégias em situações de pressa, que exigem eficiência, conseguem maximizar seus rendimentos nas suas ações. (HATFIELD et al., 1994); (IYENGAR et al., 2006); (ISEN e MEIOS, 1983).

Quanto aos efeitos dos aspectos afetivos negativos, os autores estudados revelam convergência em relação às suas conseqüências e efeitos negativos. Existe tendência em superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento. As pessoas experimentam na situação atual e que mostra perigo considerável a aceitação de altos níveis de risco. Como conseqüência pode levar os empreendedores a rejeitar oportunidades que são na realidade muito promissoras (KUNDA, 1999); (LYUBOMIRSKY et al., 2005); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001).

A revisão teórica sobre a importância dos aspectos cognitivos e afetivos no empreendedorismo está relacionada à estrutura das ações adotadas pelo empreendedor no seu cotidiano, que será explanada a seguir.

### **2.3 Identificação da Relevância dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações dos Empreendedores**

Para melhor entender as ações dos empreendedores, é necessário identificar como ocorrem as ações dos empreendedores em situações que são influenciadas pelos aspectos cognitivos e afetivos.

As atividades de planejamento, segundo Ribeiro (2003), envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. No decorrer do processo de suas ações o empreendedor em seu contexto, de acordo com o nível de análise sistêmica poderá tomar melhores decisões.

O tomador de decisões quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

Gomes e Almeida (2002), definem os modelos de apoio à tomada de decisão, como resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos.

Afetividade e cognição no processo decisório – com base em Motta e Vasconcelos (2002) e Fremont e Rosenzweig (1976), distingue as seguintes proposições:

- a) A decisão é uma seqüência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;
- b) As alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- c) Não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;
- d) O julgamento pessoal é necessário porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

O principal potencial da função da afetividade se focaliza em vários pontos fundamentais dos aspectos do processo empreendedor por influenciar fortemente no sucesso dos empreendimentos em vários pontos, tais como: reconhecimento de oportunidade, aquisição de recursos essenciais (financeiro e humano), e a capacidade para responder rapidamente e efetivamente em ambientes de mudanças e altamente dinâmicos (SHANE, 2003).

O reconhecimento de oportunidade tem sido por muito tempo no campo do empreendedorismo o aspecto central para a criação de novos empreendimentos (ARDICHVILI, et al., 2003); (BARON, 2006a); (SHANE, 2003).

A afetividade pode influenciar no reconhecimento de oportunidade quando age como moderadora de fatores, influenciando no reconhecimento das oportunidades. Os dois fatores são: a agilidade e a procura ativa de oportunidades. “A agilidade decorre de uma preparação sem igual para reconhecer oportunidades” quando aparecerem (GILAD et al., 1989, p. 48). A procura ativa, ao contrário, decorre de esforços ativos para identificar oportunidades potenciais, ou seja, fontes inexploradas de lucro potencial (HILL; SHADER, 1998).

A afetividade pode mostrar freqüentemente que fortes efeitos no domínio do empreendedorismo se relacionam à tarefa específica dos empreendedores que estão iniciando. Estas tarefas são altamente variadas e significativas em relação à natureza e mudança em que o processo se desdobra (BARON, 2006b); (SHANE, 2003).

Há expectativas diferentes para a intensidade, a variedade, a valência e a natureza da afetividade demonstrada pelos empreendedores. Humphrey et al. (2008) argumentam que, em comparação com os trabalhadores da área de serviços, os empreendedores são obrigados a exibir uma variedade de emoções, tais como; amizade, simpatia e emoções sociais de controle, mas eles também têm que exercer uma grande dose de juízo sobre as emoções que eles escolhem para expressar (Figura 3).

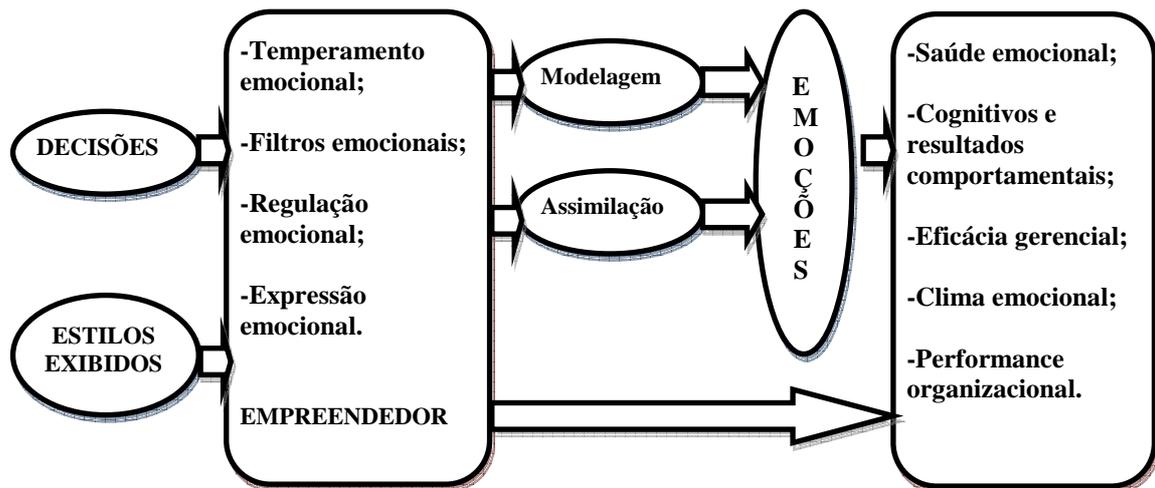


Figura 3 - A natureza emocional das ações do empreendedor - adaptado pelo autor.  
Fonte: Humphrey et al. (2008)

Os empreendedores que demonstram habilidades emocionais e sociais são mais suscetíveis de serem eficazes atuando em seus empreendimentos, Riggio (2007), sugere que os empreendedores que são emocionalmente mais expressivos são mais suscetíveis de serem percebidos como sendo carismáticos e com possibilidades de gerar um clima emocional positivo. Também propõe que os gestores que são emocionalmente sensíveis e perceptivos são mais suscetíveis em sua capacidade de avaliar e gerenciar os humores negativos de seus funcionários e desenvolver relacionamentos de alta qualidade com eles. Além disso, como

argumenta Riggio (2007), expressividade social, capacidade em utilizar comunicação verbal, e sensibilidade social envolvem a habilidade em ouvir e leitura de situações sociais que são fundamentais para o desenvolvimento da liderança e desenvolvimento do empreendedor.

Tradicionalmente, a cognição é vista como uma marca de uma gestão eficaz e a afetividade era vista como uma fraqueza e incapacidade de controlar a si mesmo. Esta perspectiva limitada da gestão ainda existe até certo ponto. Conforme descrito por Blackmore e Sachs (1998, p. 268):

Afetividade é vista como um estorvo injuriado ... . As pessoas geralmente falam sobre como controlar as emoções, lidar com situações emocionais, bem como o sentimento emocional e lidar com pessoas, situações e emoções ... É atribuída grande importância à necessidade de controle emocional para o funcionamento eficaz e eficiente das organizações.

Os empreendedores, como gestores em suas experiência de trabalho são importantes na estruturação organizacional que pode ser traumática ou até mesmo banal nas interações interpessoais em seus empreendimentos, que também contam com a experiência específica de respostas emocionais. Segundo a teoria de eventos afetivos, essas reações emocionais ou afetivas podem gerar cognições, que, por sua vez, influenciam os comportamentos dos empreendedores (WEISS; CROPANZANO, 1996).

O controle da afetividade é um componente significativo para o empreendedor que muitas vezes passa despercebido e sem recompensa (CLARKE et al., 2007). Na verdade, com algumas exceções, a investigação sobre o trabalho emocional tem focado em trabalhadores na área de serviços. Número reduzido de pesquisas examinaram como a cognição atua em conjunto com o afetivo junto aos empreendedores (HARRIS; HUY, 2002). No entanto, como evidenciado em Brotheridge e Grandey (2002), a atuação do empreendedor exige um elevado grau de trabalho emocional, condição que é apoiada por Clarke et al. (2007, p. 92):

[...] Trabalhar a afetividade na gestão é caracterizada por quatro aspectos: envolve relações de grande resistência, que não é suportada, improvisada e não reconhecida .... Os gestores tendo em vista a resolução de conflitos pessoais ou tensão, estão realizando a implementação de mudança aparentemente racional; invisíveis, mas ao mesmo tempo realizando um trabalho exigente em afetividade como parte de seu papel.

Para estudo dos aspectos cognitivos e afetivos do empreendedor na fase inicial e na fase de estabelecimento do empreendimento é importante conhecer o processo empreendedor, na sua perspectiva dinâmica, desde a fase inicial em suas etapas: evento disparador do início das operações; implementação e crescimento; contemplando características pessoais, sociológicas e ambientais de cada uma delas; e destacando os fatores críticos: atributos pessoais e o ambiente, como potencializadores do desenvolvimento do empreendimento, em cada etapa (Figura 4).

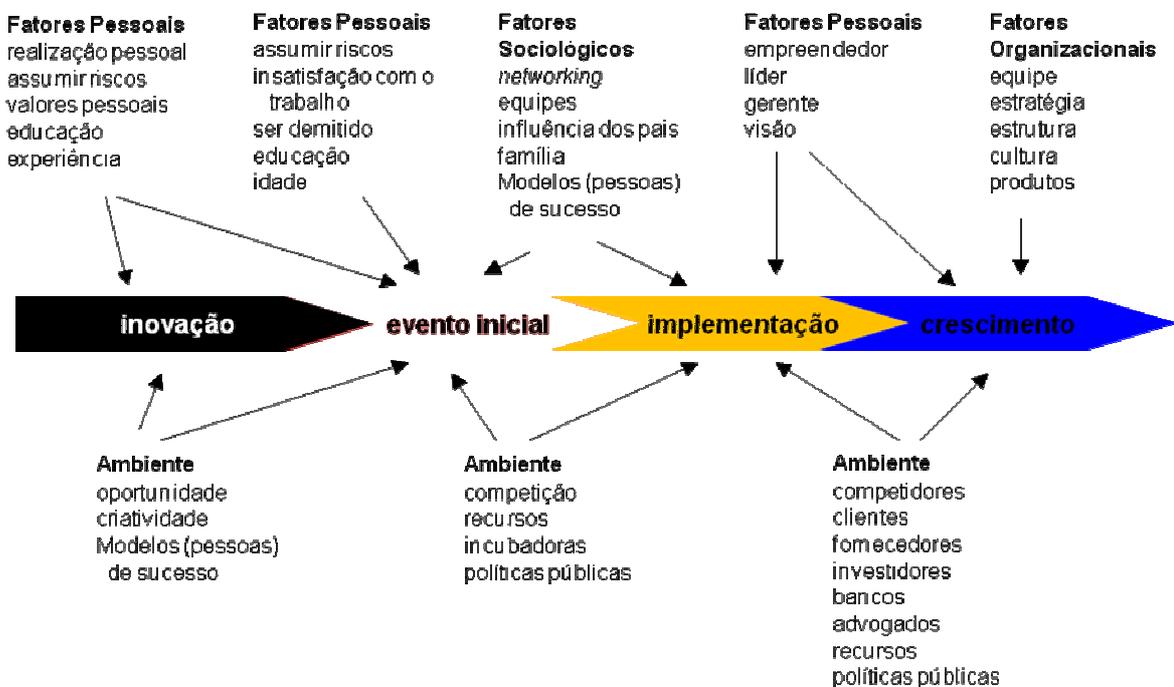


Figura 4 - Modelo do Processo Empreendedor  
Fonte: Bygrave (2004)

Nas etapas iniciais de geração da idéia do empreendimento, o modelo de Bygrave indica influência conjunta de fatores relacionados a atributos pessoais e do ambiente. A seguir, outros fatores associados aos atributos pessoais somam-se aos fatores sociológicos e ambientais que influenciam o empreendedor para iniciar e consolidar o empreendimento.

Em estudos realizados, verificou-se que os empreendedores carregam uma pesada carga emocional. Têm de atender às suas próprias emoções e expressá-las adequadamente

para não afetar sua saúde emocional pessoal (HUMPHREY et al., 2008). Devem estar atentos a suas reações emocionais quando agem, e o efeito destas emoções sobre a qualidade das suas ações (KIDA et al, 2001); (LURIE, 2004). Além disso, precisam gerenciar sua afetividade de uma maneira a reduzir a probabilidade de vir a experimentar insucesso ou, pelo menos, lhes permita recuperar rapidamente diante de situações de falha (BOSS; SIMS, 2007). Além disso, os empreendedores têm de gerir as suas emoções pessoais expressando emoções positivas. Isto é especialmente importante dada a sua associação com referências na eficácia da sua liderança e de influência em sua equipe, em níveis de desempenho para potencial transferência emocional positiva (HUMPHREY et al, 2008).

Desta forma, a identificação dos aspectos cognitivo e afetivos tomam relevância nas ações dos empreendedores. As dimensões afetivas e cognitivas apresentadas na Figura 5, mostram a dinâmica do processo empreendedor na sua fase inicial e de implantação dos empreendimentos.

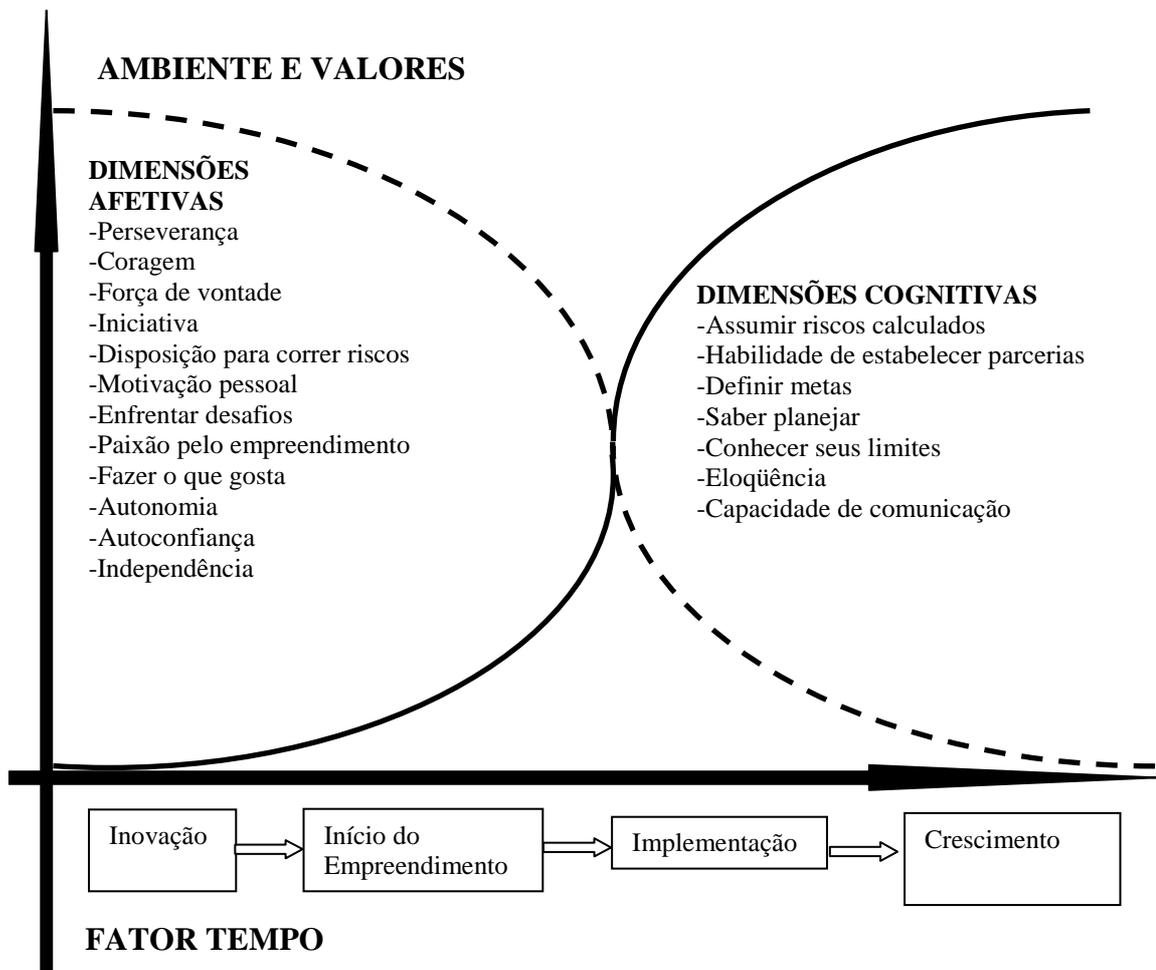


Figura 5 - Dinâmica do Processo Empreendedor

Leg.: Dimensões Afetivas



Leg.: Dimensões Cognitivas



Fonte: Nassif et al. (2010)

No modelo proposto por Nassif et al. (2010) pode-se constatar variações das dimensões afetivas e cognitivas na dinâmica do processo empreendedor no decorrer do tempo, desde a fase inicial, de implantação e desenvolvimento dos empreendimentos. O modelo (Figura 5) sugere uma dinâmica de desenvolvimento dos atributos do empreendedor e incrementa seu perfil de atuação com novas capacidades, na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade (NASSIF, 2010).

Os aspectos cognitivos, de acordo com os autores estudados no referencial teórico, revelam convergência em suas definições fundamentados na característica da memória, em

recuperar o passado, sua capacidade para organizar e processar informações e experiências; como as pessoas olham para a informação em seus ambientes, organizam e interpretam esta informação, e usam estas interpretações para guiar suas ações.

A afetividade positiva gera efeitos negativos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de paixão pelas suas próprias idéias, podendo conduzi-los a aceitação prematura desta de informação, fazendo aumentar a tendência para a falta de planejamento, partindo-se do conceito otimista.

A afetividade positiva gera efeitos positivos quando as características afetivas apresentadas pelos empreendedores são de entusiasmo, com possibilidade de serem persuasivos.

Nas suas ações o estudo dos aspectos cognitivos e afetivos do empreendedor na fase inicial e na fase de estabelecimento do empreendimento é importante conhecer o processo empreendedor, na sua perspectiva dinâmica, desde a fase inicial em suas etapas: evento disparador do início das operações; implementação; e crescimento; contemplando características pessoais, sociológicas e ambientais de cada uma delas; e destacando os fatores críticos: atributos pessoais e o ambiente, como potencializadores do desenvolvimento do empreendimento.

A presente pesquisa adotou essas diretrizes para desenvolver a pesquisa de campo, conforme os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisar é reunir as informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema (BOOTH et al., 2005).

Para investigar um problema faz-se necessário também, discutir a natureza da pesquisa, qual método é o mais indicado, quem participará da mesma e qual instrumento de coleta de dados será utilizado e como os dados serão tratados.

Para Godoy (1995) alguns aspectos essenciais identificam as características básicas da Pesquisa Qualitativa, apresentando alguns aspectos essenciais, tais como:

- a) Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, no qual o pesquisador aprende a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.
- b) A pesquisa qualitativa é descritiva na qual a palavra escrita ocupa lugar de destaque, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. A preocupação central do pesquisador está no processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.
- c) Os pesquisadores tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Deve-se assegurar a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando sua percepção com a de outros pesquisadores.
- d) Utiliza-se o enfoque indutivo, partindo de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. A

construção do quadro teórico vai sendo elaborada aos poucos, à medida que se coleta os dados e os examina.

Considerando a metodologia utilizada e a natureza do fenômeno que se pretende investigar, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo como fundamento que fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias do empreendedor, além da preocupação fundamental desse estudo em realizar uma análise do mundo empírico no ambiente natural do empreendedor.

### **3.1 Tema e problema de pesquisa**

O problema de pesquisa é uma questão a ser resolvida, que serve como objeto de discussão em qualquer área que se tenha domínio do conhecimento e seja passível de tratamento científico.

Para Denker (1998, p.63) o “surgimento do problema vem de questões de natureza prática, na percepção de algumas dificuldades teóricas, ou ainda da frustração de expectativas”. Creswell (2007) menciona também que na pesquisa de ciências sociais aplicadas os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes. Nesse sentido, a questão básica que norteou essa pesquisa foi:

*Qual a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores de micro e pequenas empresas na fase inicial e na fase de estabelecimento de seus empreendimentos?*

## **3.2 Objetivos**

O estudo foi norteado pelos seguintes objetivos:

### **3.2.1 Objetivo geral**

Identificar a relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores na fase inicial e na fase de estabelecimento das micro e pequenas empresas.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as dimensões dos aspectos cognitivos frente às ações empreendedoras;
- Identificar as características dos aspectos afetivos frente às ações empreendedoras;
- Relacionar os aspectos cognitivos e afetivos frente às ações empreendedoras.

### 3.3 Natureza e Metodologia da pesquisa

Para fundamentação da pesquisa, essa foi de natureza exploratória, tendo seus fundamentos apoiados nos seguintes princípios (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995):

- 1- A aprendizagem melhor se realiza quando se parte do conhecido;
- 2- Deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e,
- 3- Esperar respostas racionais pressupõe formulação de perguntas também racionais.

A natureza exploratória da pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores (GODOY, 1995).

Para tanto, a escolha pelo método qualitativo está fundamentada na perspectiva de que esse fenômeno ainda não apresenta dados suficientes para generalização dos resultados, mostrando-se incipiente na literatura científica.

Devido à natureza do problema de pesquisa ser pouco conhecida a pesquisa de cunho exploratório é o tipo de investigação mais adequado. Godoy (1995) estabelece:

“Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise quantitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Neste sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar”.

A Figura 6 representa o modelo de pesquisa que foi adotado nesse estudo.

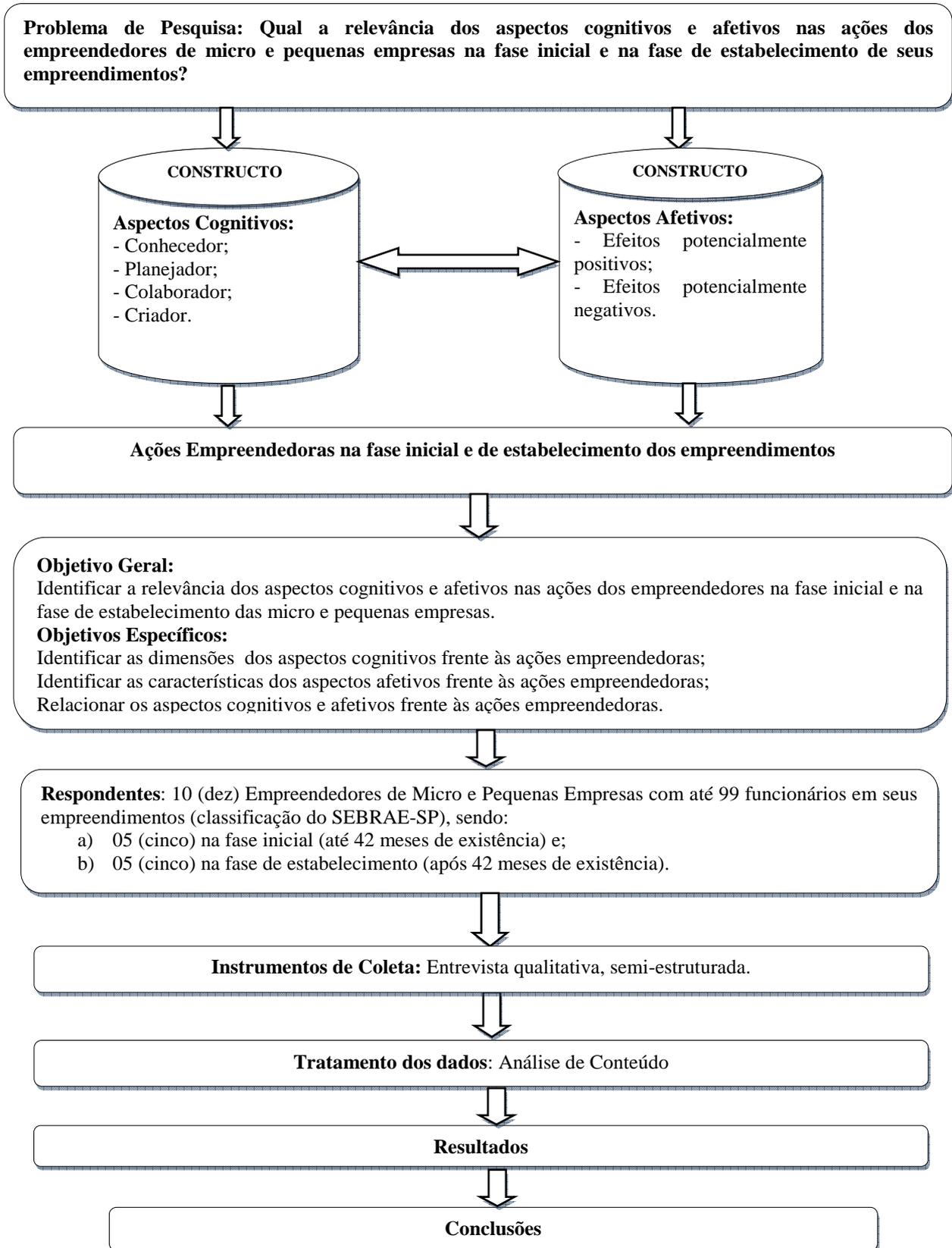


Figura 6 - Modelo metodológico da pesquisa  
Elaborado pelo autor.

Godoy (1995a, p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- (2) o caráter descritivo;
- (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- (4) enfoque indutivo.

### 3.4 A organização da pesquisa

O diagrama de representação desse estudo (Figura 7) foi construído com o intuito de apresentar o movimento de seleção dos sujeitos da pesquisa e seus empreendimentos, contemplando os objetivos e como os dados foram trabalhados.

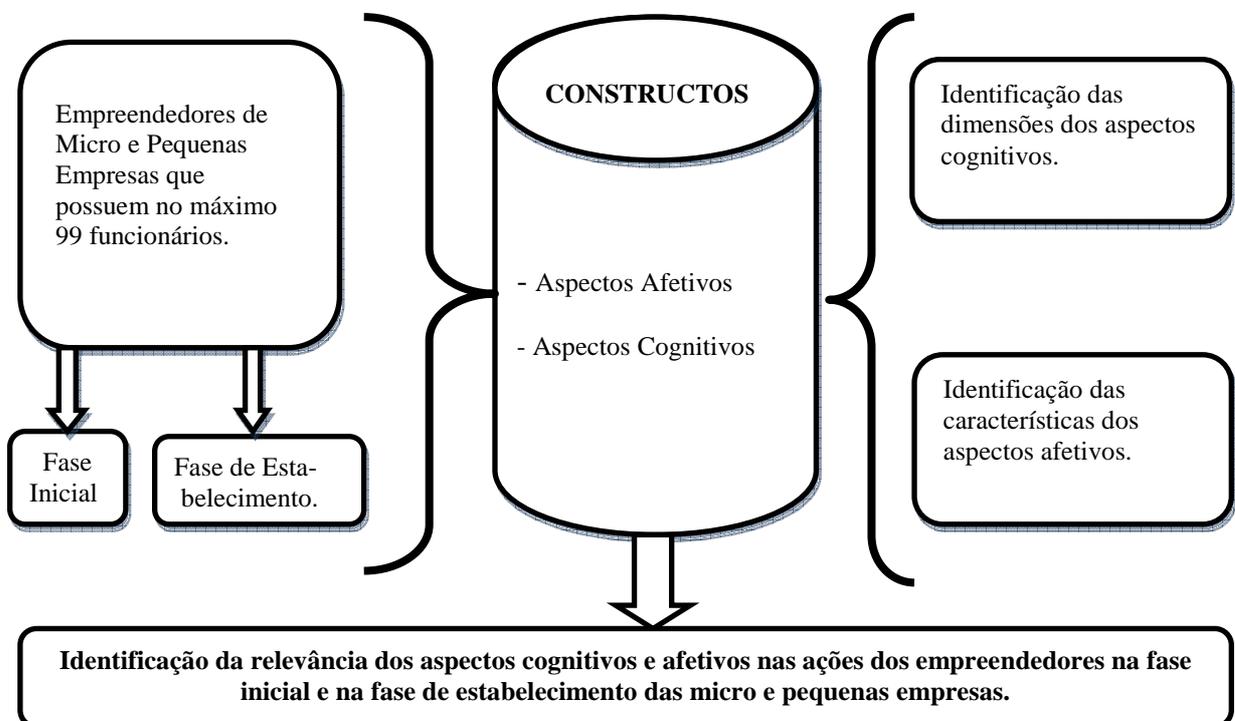


Figura 7 – Diagrama de representação do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O presente estudo contou com a participação de dez empreendedores de micro e pequenas empresas, cuja escolha foi considerada pelos seguintes critérios:

- a) Tempo de funcionamento do empreendimento na área de serviços, sendo o Grupo 1 composto por cinco empreendimentos na fase inicial (até 42 meses de existência) e o Grupo 2 composto por cinco empreendimentos na fase de estabelecimento (após 42 meses de existência);
- b) Micro e pequenas empresas que atuam como prestadoras de serviços;
- c) A quantidade máxima de 99 funcionários no empreendimento, enquadrando-se nas micro e pequenas empresas (classificação do SEBRAE-SP);
- d) Pelo critério de acessibilidade e,
- e) A disponibilidade do empreendedor para participar da entrevista.

### **3.5 Os sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por pertencerem a dois grupos de empreendedores, definidos, quanto ao estágio em que se encontram em relação aos seus empreendimentos. Os empreendedores iniciais estão à frente de negócios com até 42 meses de existência (três anos e meio) e compõem uma taxa denominada Taxas Relativas ao Estágio do Empreendimento - TEA. Esses empreendedores subdividem-se em dois tipos: nascentes, à frente de negócios em implantação – busca de espaço, escolha de setor, estudo de mercado etc. –, e novos, cujos negócios já estão em funcionamento e geraram remuneração por pelo menos três meses. Os empreendedores estabelecidos, por sua vez, são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses de existência, conforme classificação estabelecida por Bosma e Levie (2010).

Para efeito da pesquisa os Empreendedores foram divididos em dois grupos:

- a) Grupo 1: Fase inicial até 42 meses de existência (três anos e meio) e
- b) Grupo 2: Estabelecidos após 42 meses de existência (três anos e meio).

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários das Micro e Pequenas Empresas de acordo com a classificação do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas:

- Microempresas na área do comércio: até 09 pessoas
- Microempresas na área de serviços: até 09 pessoas
- Pequenas empresas na área do comércio: de 10 a 49 pessoas
- Pequenas empresas na área de serviços: de 10 a 49 pessoas
- Pequenas empresa na área da indústria/construção: de 20 a 99 pessoas

Assim, as empresas participantes possuem no máximo até 99 pessoas trabalhando, e os entrevistados são os seus proprietários empreendedores e foram divididos em dois grupos:

### **3.5.1 Grupo 1 – Empreendimentos na fase inicial (até 42 meses de existência)**

Os empreendedores participantes dos Grupos 1 e 2 estão localizados na cidade de São Paulo-SP. A seguir, apresenta-se a caracterização de cada um deles.

#### **E1 – Empreendedor 1**

- Segmento de atuação: Serviços – Planejamento e Controle de Pragas Urbanas - Serviços
- Ano de fundação: 2010
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 06 meses
- Quantidade de funcionários: 10
- Justificativa da escolha: Trata-se de pequena empresa em sua fase inicial, na área de prestação de serviços, tendo com referencial a qualidade no atendimento ao cliente externo, na área de planejamento e controle de pragas urbanas.

#### **E2 – Empreendedor 2**

- Segmento de atuação: Serviços – Educação (Ensino a Distância)
- Ano de fundação: 2009

- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 2 anos e 5 meses
- Quantidade de funcionários: 10
- Justificativa da escolha: Trata-se de pequena empresa em sua fase inicial, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente interno e externo, na área de ensino a distância.

### **E3 – Empreendedor 3**

- Segmento de atuação: Serviços – Educação (Casa de Acolhida)
- Ano de fundação: 2009
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 3 anos
- Quantidade de funcionários: 07
- Justificativa da escolha: Trata-se de micro empresa na sua fase inicial, na área de prestação de serviços, que possui o foco na área de atendimento social para crianças de 6 a 14 anos de idade em situação de risco (empreendedorismo social).

### **E4 – Empreendedor 4**

- Segmento de atuação: Serviços – Estacionamento e Lava – Rápido.
- Ano de fundação: 2009
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 3 anos
- Quantidade de funcionários: 10
- Justificativa da escolha: Trata-se de pequena empresa em sua fase inicial, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente interno e externo, na área de estacionamento e lava - rápido.

### **E5 – Empreendedor 5**

- Segmento de atuação: Serviços - Imobiliária
- Ano de fundação: 2009
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 3 anos
- Quantidade de funcionários: 50
- Justificativa da escolha: Trata-se de pequena empresa em sua fase inicial, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente interno e externo, na área imobiliária.

### **3.5.2 Grupo 2 – Empreendimentos na fase de estabelecimento (após 42 meses de existência)**

#### **E6 – Empreendedor 6**

- Segmento de atuação: Serviços – Eventos e Festas
- Ano de fundação: 2005
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 07 anos
- Quantidade de funcionários: 08
- Justificativa da escolha: Trata-se de micro empresa estabelecida, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente externo, na área de eventos e festas.

#### **E7 – Empreendedor 7**

- Segmento de atuação: Serviços – Tecnologia da Informação - Softwares
- Ano de fundação: 2007
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 4 anos
- Quantidade de funcionários: 02
- Justificativa da escolha: Trata-se de micro empresa estabelecida, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente externo, na área de desenvolvimento de softwares (Tecnologia da Informação).

#### **E8 – Empreendedor 8**

- Segmento de atuação: Serviços – Educação – Pré - Escola
- Ano de fundação: 1996
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 14 anos
- Quantidade de funcionários: 05
- Justificativa da escolha: Trata-se de micro empresa estabelecida, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente externo, na área educacional (pré – escola).

#### **E9 – Empreendedor 9**

- Segmento de atuação: Serviços – Construção Civil
- Ano de fundação: 2001
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 10 anos
- Quantidade de funcionários: 53

- Justificativa da escolha: Trata-se de pequena empresa estabelecida, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente externo, na área da construção civil.

### **E10 – Empreendedor 10**

- Segmento de atuação: Serviços – Consultoria Financeira
- Ano de fundação: 1995
- Tempo do Empreendimento até a data da Entrevista: 15 anos
- Quantidade de funcionários: 01 fixo e Variável de acordo com os projetos
- Justificativa da escolha: Trata-se de micro empresa estabelecida, na área de prestação de serviços, que possui o foco no cliente externo, na área de consultoria empresarial.

### **3.6 Instrumentos para de coleta de dados**

Sendo a pesquisa qualitativa de natureza exploratória, elegeu-se como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade.

Partindo-se dos pressupostos de Godoi e Mattos (2006, p.304), na prática, há três modalidades principais de entrevistas qualitativas:

- 1) Entrevista conversacional livre em torno de um tema;
- 2) Entrevista baseada em roteiro e,
- 3) Entrevista padronizada aberta.

As entrevistas estruturadas, em grande parte, se fundamentam na existência de um conhecimento exterior que pode ser apreendido pelo pesquisador, desde que todos os procedimentos metodológicos recomendados tenham sido seguidos. Elas podem apoiar-se em um questionário com perguntas e respostas de múltipla escolha, ou em um roteiro fixo contendo perguntas objetivas que permitam respostas abertas a serem posteriormente submetidas a técnicas de análise de conteúdo, com ênfase quantitativa (BARDIN, 1977); (SMITH, 2000).

É prática comum a elaboração de um roteiro apresentado sob a forma de tópicos (tópico-guia) que oriente a condução da entrevista, mas que de modo algum impeça o aprofundamento de aspectos que possam ser relevantes ao entendimento do objeto ou do tema em estudo. Para a elaboração dos tópicos, é importante que o pesquisador avalie seus interesses de investigação e proceda a uma crítica da literatura sobre o tempo (GASKELL, 2002). Além de ser um instrumento orientador para a entrevista, o tópico guia pode ser útil para a elaboração e antecipação de categorias de análise dos resultados.

Uma das principais finalidades da pesquisa qualitativa é a de apresentar, de forma ampla e representativa, a diversidade de pontos de vistas de um determinado grupo. Para tal, é preciso avaliar se as características de gênero, idade e instrução são relevantes e quais os benefícios de investigar alguns segmentos sociais específicos ao invés de outros. A escolha criteriosa dos participantes é fundamental para os resultados da pesquisa, na medida em que afeta a qualidade das informações obtidas e a validade da própria pesquisa (GASKELL, 2002).

Após compreender as opções, a avaliação da modalidade que melhor se ajusta a presente pesquisa, optou-se pela entrevista baseada em roteiro, que devido à complexidade do tema e a necessidade de focar o empreendedor no tema a ser estudado.

### **3.7 Coleta de dados**

As entrevistas de coleta de dados foram realizadas no período de 18/02/2011 a 25/03/2011.

Foram realizadas dez entrevistas, envolvendo empreendedores de micro e pequenas empresas da área de serviços. Foram entrevistados empreendedores de cinco empresas na sua fase inicial, ou seja, de seis meses a três anos e meio de funcionamento, compondo o grupo

um e cinco empresas na fase de implantação, ou seja, com mais de três anos e meio de funcionamento, compondo o grupo dois.

No primeiro contato com cada empreendedor, foram apresentados os objetivos e a forma como seria conduzida a entrevista, e o tempo máximo estimado de uma hora para a realização da mesma.

Ao iniciar cada entrevista, procurou-se estabelecer um bom *rapport* com o empreendedor entrevistado, explicando-se os objetivos da pesquisa, a forma da condução da entrevista, contribuição esperada, importância e duração prevista. Como garantia das informações recebidas pelo pesquisador, foi solicitada permissão de gravação, de forma a assegurar o registro das informações passadas, ao nível de detalhe e fidedignidade esperados. Ao final de cada entrevista, foi realizado o agradecimento da participação e colaboração de cada entrevistado.

As entrevistas transcorreram dentro de um clima favorável, onde os entrevistados de uma forma geral demonstraram interesse e disponibilidade ao serem informados do tema e objetivos da pesquisa.

As perguntas abertas seguiram um roteiro semi-estruturado, deixando os participantes se colocarem frente aos assuntos abordados, somente interrompendo a favor de um melhor esclarecimento de alguma dúvida nas respostas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, preservando-se de forma fiel às falas e expressões utilizadas, registrando todo o conteúdo coletado em material escrito para a análise, que totalizou aproximadamente 70 laudas.

Oito entrevistas foram realizadas presencialmente, em locais escolhidos pelos entrevistados, fora das instalações de seus empreendimentos, em ambiente apropriado de forma a viabilizar a realização das mesmas. Duas entrevistas foram realizadas

presencialmente, no empreendimento, em horário e local apropriado, escolhido pelos próprios empreendedores.

Todas as entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo, sendo que os empreendimentos também possuem suas sedes na capital de São Paulo.

### **3.8 Tratamento dos dados**

Os resultados foram analisados com a técnica denominada análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que consiste em uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado.

A análise de conteúdo pode orientar-se, segundo uma perspectiva objetivista, recorrendo a um enfoque quantitativo, ou seguir uma tradição qualitativa por meio da qual o pesquisador busca compreender as características, estruturas e ou modelos que permeiam as mensagens que são levadas em consideração. Nesse caso o esforço do analista é duplo. Entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar buscando outra significação, outra mensagem possível de se enxergar através ou ao lado da primeira. Bardin (op.cit.) atribui a essa atividade o nome de inferência. A opção nesse estudo será a de seguir a vertente qualitativa dada à natureza, o objetivo e especificidade dos dados que se pretende coletar, levando em consideração a natureza do problema proposto. Possivelmente, a análise será temática cujo foco fica na descoberta de núcleos de sentido que compõe a comunicação (BARDIN, op.cit.). Assim, não haverá preocupação em enumerar os registros, mas compreender esses núcleos de sentido e as ligações entre si.

A transcrição é uma etapa necessária no caminho para a interpretação dos dados. Existem diversos sistemas de transcrição disponíveis, que variam de grau de exatidão (FLICK, 2004). Nessa pesquisa optou-se pela transcrição literal.

A seguir, foram montadas duas planilhas, sendo uma específica para os cinco empreendedores, compondo-se o grupo 1, que estavam na fase inicial de seus micro e pequenos empreendimentos (até 3 anos e meio de funcionamento) e outra, compondo-se o grupo 2, para os cinco empreendedores que estavam na fase de estabelecimento (após 3 anos e meio de funcionamento). Foi estruturado um campo contendo os resumos das respostas de cada entrevistado, por pergunta aberta do roteiro. Procedeu-se posteriormente, ao agrupamento de unidades temáticas, chegando-se às possibilidades de categorias de análise de conteúdo com base em Bardin (1977).

Essas análises foram realizadas por grupo de perfis de entrevistados (Grupo 1 e Grupo 2) e, também, de uma forma geral, para o total de entrevistados.

### **3.9 Definição dos Constructos (Autores X Categorias)**

Para o desenvolvimento das entrevistas, foram elaboradas questões tendo como referência as seguintes categorias em relação aos autores:

1. Aspectos Cognitivos:
  - a) Conhecedor;
  - b) Planejador;
  - c) Criador;
  - d) Colaborador
2. Aspectos Afetivos
3. Ações dos Empreendedores.

As questões foram elaboradas e estruturadas de acordo com o referencial teórico levando-se em consideração a convergência quanto aos aspectos cognitivos e a convergência e divergência quanto aos aspectos afetivos nas ações dos empreendedores em seus

empreendimentos. O quadro 4 representa as categorias de respostas consideradas, tendo em vista as perguntas abertas, conforme roteiros de entrevistas (Apêndice A).

Quadro 4 - Categorias X Perguntas / Instrumentos X Autores

Autores	Categorias de Respostas	Perguntas / Instrumento
Baron e Shane (2007). Hayes e Allinson (1998). Hunt, et al. (1989). Messick (1984). Nassif et al. (2010) Sadler-Smith e Badger (1998). Tennant (1988). Van den broeck, et al. (2003). Witkin, et al.(1977).	Aspectos Cognitivos	<b>Conhecedor:</b> 1. Fale um pouco sobre sua experiência profissional. 2. E como tomou a decisão de abrir este empreendimento e atuar nesta área que escolheu. 3. O que você faz para obter informações para atuar nesta área? 4. No seu ramo de atividade, fale sobre o que você faz para conquistar e manter seus clientes? <b>Planejador:</b> 5. Como você realiza a gestão dos custos em seu empreendimento. 6. Como você planeja seu negócio? <b>Criador:</b> 7. Conte um pouco sobre suas inovações. 8. Comente sobre quais são suas expectativas de crescimento? 9. E você prevê inovação para esse crescimento? Fale sobre inovação <b>Colaborador:</b> 10. Sua empresa compartilha ou colabora com algum projeto social? 11. (Se sim) Como começou? De quem foi a idéia? E os resultados? 12. Você tem parceiros no seu negócio? Fale um pouco sobre essa parceria
Baron e Ensley, (2006) Buehler, et al. (1997). Fiet et al. (2004). Hatfield, et al.(1994). Isen e Meios, (1983). Iyengar, et al.(2006). Kunda, (1999). Lyubomirsky et al., (2005). Miner e Raju, (2004); Nassif et al. (2010) Stewart e Roth, (2001).	Aspectos Afetivos	13. Fale um pouco sobre seus desafios? Os obstáculos que tem no dia-a-dia 14. Ao idealizar seu negócio, você sonhava com ele ou tinha outro? 15. Conquistar relações de confiança é fundamental.... Fale sobre algumas experiências positivas que você obteve. 16. E as negativas? 17. O que traz satisfações no seu trabalho? Você gosta do que faz? 18. E o que não gosta? 19. Quais são as situações mais difíceis e que te deixa tenso 20. Por que motivo ISSO te deixa tenso? Te deixa irritado.....
Bygrave (2004) Humphrey (2008)	Ações Empreendedoras	21. No seu negócio, como você costuma tomar decisões? 22. Você tem o hábito de trocar com seus colaboradores ou funcionários ou pessoas de confiança sobre alguma decisão? 23. Quem são as pessoas que você mais procura 24. Mas, de verdade, de quem é a palavra final? 25. Tomar decisões é uma tarefa difícil..... quais são os motivos que mais dificultam a tomada de decisão? 26. E como você se sente ou reage em situações inesperadas? 27. Existem fatores que podem ameaçar a sobrevivência de seu empreendimento?

Fonte: Organizado pelo autor

O quadro 4 foi elaborado tendo como referência a pesquisa bibliográfica realizada. Para a pesquisa de campo as questões foram estruturadas tendo como base situações que envolvem o dia a dia do empreendedor em seus empreendimentos.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, discutindo a importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas tomadas de decisões dos empreendedores na fase inicial e na fase de implantação de seus empreendimentos.

Com a finalidade de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, os mesmos serão identificados como segue:

Grupo 1:

Empreendedores: E1; E2; E3; E4; E5.

Fase: Inicial do empreendimento – (até 42 meses de existência)

Grupo 2:

Empreendedores: E6; E7; E8; E9; E10.

Fase: Estabelecimento do empreendimento – (após 42 meses de existência)

### **4.1 Perfil dos Empreendedores**

Os empreendedores selecionados e entrevistados eram os responsáveis pelas tomadas de decisões de micro e pequenas empresas na área de serviços em diferentes atividades.

Atuam na fase inicial que compreendeu os empreendimentos com até 42 meses de existência (Grupo 1) ou em empreendimentos estabelecidos com mais de 42 meses de existência (Grupo 2).

O Quadro 5 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Quadro 5 - Perfil dos empreendedores entrevistados

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>	<b>Empreendedores - Grupo 1</b>	<b>Empreendedores – Grupo 2</b>
<b>Características demográficas dos empreendedores</b>	Idade / anos	E1 – 40 E2 – 53 E3 – 49 E4 – 32 E5 – 45	E6 – 46 E7 – 26 E8 – 53 E9 – 28 E10- 50
	Gênero	2 Masculinos (E1-E4) 3 Femininos (E2-E3-E5)	4 Masculinos (E6-E8-E9-E10) 1 Feminino (E8)
	Formação (escolaridade)	2 – Mestrado (E1-E2) 3 – Cursando Ensino Superior (E3-E4-E5)	1 – Mestrado (E-10) 3 – Cursando Ensino Superior (E6-E7-E9) 1 - Ensino Médio (E8)
<b>Características das empresas</b>	Quantidade de funcionários	E1 – 10 E2 – 10 E3 – 7 E4 – 10 E5 – 50	E6 – 8 E7 – 2 E8 – 5 E9 – 53 E10 - 50
<b>Afetiva</b>	Trabalha com parentes no empreendimento	4 – Trabalham com parentes (E1-E3-E4-E5) 1 – Não trabalha com parentes (E2)	4 – Trabalham com parentes (E6-E7-E8-E9) 1 – Não trabalha com parentes (E10)
	Têm sócios	1 – Não tem sócio (E3) 4 – Têm sócios (E1-E2-E4-E5)	3 – Não têm sócios (E6-E7-E10) 2 – Têm sócios (E8-E9)
<b>Cognitiva</b>	Função desempenhada no Empreendimento	E1 - Diretor Técnico e Operacional. E2 – Diretora Pedagógica E3 - Presidente e Diretora Geral E4 – Presidente e Estratégico E5 – Diretora Comercial	E6 – Diretor Administrativo E7 – Empreendedor (Todas) E8 – Administradora E9 – Administrador E10- Empreendedor (Todas)
	Teve outro empreendimento	5 – Já tiveram outro empreendimento E1 – Cooperativa na área de Serviços Gerais E2 – Escola de reforço escolar E3 – Duas pré-escolas E4 – Loja de Uniformes E5 – Área da alimentação	3 – Não tiveram outro empreendimento (E7-E8-E10) 2 – Já tiveram outro empreendimento. E6 – Escola de educação infantil E9 – Doceria e Mercado
	Teve experiência no mundo corporativo (empresas como funcionário)	5 – Já tiveram experiências E1 – Propagandista E2 – Professora E3 – Assistente Administrativo E4 – Encarregado E5 – Vendedora	5 – Já tiveram experiências E6 – Animador de eventos E7 – Auxiliar de produção E8 – Auxiliar em Joalheria E9 – Assistente Administrativo E10- Caixa; Diretor Comercial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas entrevistas

As características predominantes dos dez micro e pequenos empreendedores entrevistados são:

- a) Todos exercem suas atividades de empreendedores na área de prestação de serviços;

- b) Todos respondem pela gestão de seus empreendimentos, exercendo funções de liderança e gerencial;
- c) Quanto ao nível de escolaridade: Três possuem o Mestrado; Seis estão cursando o ensino superior e um possui o ensino médio;
- d) Seis são homens e quatro são mulheres;
- e) Oito trabalham com parentes e dois não trabalham com parentes;
- f) Sete já tiveram outro empreendimento e três não tiveram outro empreendimento;
- g) Seis possuem sócios e quatro não possuem sócios;
- h) Todos já tiveram experiências no mundo corporativo, trabalhando em empresas como funcionários.

## **4.2 Categorias de Respostas**

Neste item são apresentados os resultados colhidos na pesquisa de campo, procedendo-se à análise de conteúdo e tendo como fundamentação os autores indicados no referencial teórico. Três categorias de respostas foram identificadas e definidas tais como:

1. Aspectos Cognitivos:
  - a) Aspecto Conhecedor
  - b) Aspecto Planejador
  - c) Aspecto Criador
  - d) Aspecto Colaborador
2. Aspectos Afetivos:
  - a) Afetividade Negativa
  - b) Afetividade Positiva
3. Ações dos Empreendedores.

### 4.3 Aspectos Cognitivos

A seguir serão apresentadas as análises de conteúdo das entrevistas dos empreendedores, que identificam os aspectos cognitivos conhecedor, planejador, criador e planejador.

#### 4.3.1 Identificação do Aspecto Conhecedor

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam o aspecto conhecedor:

“Na Redicar eu consegui ganhar alguns prêmios de vendas já que trabalhava na área comercial e em num destes prêmios fui para os Estados Unidos. E percebi que se não me aperfeiçoasse e não enriquecesse principalmente no idioma e meu conhecimento eu não teria muito futuro na carreira de executivo na Mastercard. Quando fui para lá, eu notei, que a minha formação eu sou Biólogo, eu notei que existia problemas de cupins na cidade em que fiquei em San Diego na Califórnia.”(E1)

“A minha carreira, ela perpassa todos os níveis de ensino: ensino fundamental; ensino médio; há dez anos fui para o ensino superior e nos últimos 04 a 05 anos é que eu tenho me dedicado mais ao ensino a distância. Toda minha carreira em escolas da rede privada, então só tenho essa vivência da rede privada.” (E2)

“Eu quando eu comecei aqui, quando eu vim para cá eu comecei como auxiliar administrativo, então meu trabalho era atender telefone, atender os pais e as necessidades de cada criança. Só que com o tempo, eu vi que só isto para mim não bastava, porque eu queria conhecer mais cada criança, a família de cada um, pra poder ajudar no que eles mais necessitassem. O que seriam, médicos que eles não tinham acesso, a cesta básica, que prá eles que é super importante, e bolsa família, que eu sou contra mais.... muita gente vive disso.” (E3)

“Então, na área de estacionamento, eu já tinha trabalhado já, como encarregado, num estacionamento, aí achei fácil e aí decidi abrir o meu próprio negócio. Abri, gostei de trabalhar com estacionamento, e lá no estacionamento acabei agregando, trabalhando, lavando os carros dos meus clientes”. (E4)

“Quando eu entrei lá, eu não sabia nada do ramo imobiliário, tive que aprender, me dedicar, fazer curso, conhecer de leis, porque mexe com muitas leis, a questão dos contratos. Então, eu tive que me dedicar totalmente um ano lá e eu quase desisti, porque eu achei que não era assim a minha área”. (E5)

“... comecei fazendo um trabalho em uma empresa que fazia eventos então fui contratado e lá tinha várias equipes e essas equipes, a gente prestava serviços para eles. A gente fazia a parte de animação ela fazia anuncio, por exemplo, na Veja. Ai o pessoal contrata os serviços. A gente atendia aos condomínios de Alfaville, região do Morumbi, atendia as festas de aniversário. Como era anúncio na revista Veja, pegava esta região. A gente ia para sítios...” (E6)

“O meu professor, eu me dava muito bem com ele me indicou numa empresa de tecnologia como programador e me colocou dentro desta empresa, ele era amigo do dono, trabalhei como aprendiz, durante um ano, meu pai faleceu e nesta que meu pai faleceu eu saí da empresa e fiquei prestando bico, freelancer e tal”.(E7)

“Porque eu comprei uma parte da escola, por causa da minha filha que tinha se formado em Pedagogia. E foi assim, na verdade que eu comecei a adquirir a experiência, do que eu tenho hoje”. (E8)

“Eu já estou no ramo há dez anos, já, trabalhando, contratando, demitindo funcionários então, em dez anos, eu aprendi de tudo um pouco. Acho que no mercado, tudo a gente aprende. Aprendi a fazer contratos, fazer entrevistas, selecionar. Eu aprendi mais importante, aprendi também que dentro de uma empresa, que mesmo eu sendo contratante eu poderia entrar de qualquer forma. Não, Eu não posso entrar dentro da empresa de qualquer forma, eu sou barrado e como qualquer outro funcionário eu sou barrado também”.(E9)

“Eu já trabalhei com RH, Comercial em uma empresa de produtos químicos, logo depois eu fui para a área financeira, de bancos, onde eu trabalhei desde caixa, até diretoria de crédito; análise de crédito; e análise setorial do Banco, também. E após isto, eu inicio a minha carreira como consultor e como professor também. Em algumas áreas como finanças, economia, metodologia e outras”. (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: educação (E1, E2); valores pessoais (E5); experiência profissional (E3, E4).
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E 10; E9); empreendedorismo (E6; E7; E8).

A dinâmica do processo empreendedor de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E1); planejamento (E2, E4, E5); habilidades para se estabelecerem parcerias (E3).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E10); a busca por autonomia (E7); iniciativa (E8); enfrentar desafios (E6; E9).

Os empreendedores do Grupo 1 e do Grupo 2 tendem a se manter presos a detalhes, que justificam a obtenção do conhecimento, querem saber exatamente como as coisas são; tendem a manter muitos fatos e detalhes; são orientados para a tarefa e precisão e quando se deparam com problemas complexos, procuram encontrar soluções claras e racionais (VAN DEN BROECK et al., 2003). O passado se apresenta como um arsenal de conhecimentos que os empreendedores se utilizam para apoiar o desenvolvimento de seus conhecimentos no empreendimento. As soluções apresentadas pelos empreendedores para atuarem nas áreas de seus empreendimentos, estão baseadas em experiências adquiridas na área dos empreendimentos.

#### **4.3.2 Identificação do Aspecto Planejador**

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam o aspecto planejador:

“Hoje eu tenho fluxo de caixa real, então a minha chance de negociar é muito maior, tenho um poder de barganha muito maior, junto ao meu fornecedor”. (E1)

“Então foi assim que foi planejado. Primeiro se cria uma estrutura e depois, né... Mas enquanto se criava a infra-estrutura a gente já foi divulgando”. (E2)

“...a gente vive de doações. Então como que é, uma conquista diária. Você primeiro tem que mostrar o seu projeto, fazer com que a pessoa acredite em você”. (E3)

“A gente às vezes até separa o dinheiro, fluxo de caixa, tem que ter um caixa na empresa, e ela cuida desta parte para mim. No final do mês ela passa. A gente faz o fechamento, e vê o quanto foi gasto de material, e quanto que sobrou e aí, a gente faz o fechamento de tudo.” (E4)

“A parte financeira do nosso empreendimento, ela é simples por que na realidade na nossa loja nós já temos os fornecedores fixos, mudam muito pouco, com exceção os gastos de telefonia, que nós temos que ter um controle bem grande, né..., Mas a questão de anúncios, tudo isto nós fazemos via contrato, estes contratos a média mínima é um ano e a gente consegue manter os valores.” (E5)

“Esta parte a gente faz pesquisa vendo como outros estão; como o mercado está agindo. Não que eu tenha um processo que eu saiba ou tenha certeza que estou fazendo. Faço uma análise de custo do que devo fazer e a gente atua desta forma”. (E6)

“Eu não tenho nada a cobrar, cálculos, como se faz. A maneira que eu consegui chegar foi a seguinte: eu cobro por hora. Eu tenho um valor da minha hora que atualmente é R\$ 45,00. E eu vendo este tempo para os clientes. De acordo com o

cliente, alguns clientes, este valor aumenta ou abaixa. Em média o valor é R\$ 45,00. Apesar de eu entender que esta não é a maneira ideal de trabalhar. Eu gostaria que meu produto não fosse eu”.(E7)

“A parte financeira, na realidade a gente faz uma programação. Né?, Pela quantidade de alunos que a gente tem, a gente faz um orçamento do que a gente gasta, que a gente tem, né?, a gente faz um planejamento, e no mês que a gente vê que dá para fazer alguma coisa a mais, uma benfeitoria, é assim que a gente faz”.(E8)

“A gestão da parte financeira é como eu estou falando, nós não temos totalmente um, uma estrutura, né? Então, a parte financeira nós estamos fazendo através do meu conhecimento, do que eu aprendi na faculdade, é que a gente está fazendo esta gestão financeira, esta divisão de, ..... Tanto faz de lucro como..... a divisão das contas. Fundo de caixa; funcionário para pagar; reclamação que tem; acordo; entendeu? Investimento”.(E9)

“...então eu acho que você tem que dividir, é melhor você dividir, sempre estar conquistando novos trabalhos, pela excelência de quem está fazendo com você, também, do que você pegar qualquer um, e você acabar fazendo uma vez só.”(E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: experiência profissional (E3, E4, E5); assumir riscos (E1, E2)
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E 6; E 9); empreendedorismo (E7; E8; E 10).

A dinâmica do processo empreendedor (Figura 5) de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E1); planejamento (E2, E4); habilidades para se estabelecerem parcerias (E3, E5).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E10); a busca por autonomia (E7); iniciativa (E8); enfrentar desafios (E6, E9).

No Grupo 1 e no Grupo 2 de empreendedores, foram identificadas características do aspecto cognitivo planejador na busca de informações no ambiente externo e utilização dos

recursos do empreendimento de forma organizada e seguindo uma programação. No aspecto planejador, os empreendedores tendem a organizar e controlar; preferem um ambiente bem estruturado; atribuem grande importância à preparação e planejamento para atingir seus objetivos; tendem a ser avessos ao risco; querem que as outras pessoas respeitem as regras e acordos (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

### 4.3.3 Identificação do Aspecto Criador

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam o aspecto criador:

“Depois deste tempo nos EUA e fui para a Europa, morei em Portugal dois anos e seis meses e também conheci a condição europeia. Percebi que o problema de praga urbana não era só Brasil, e em São Paulo, mas do mundo todo, universal e voltei para o Brasil decidido a montar meu próprio negócio e comecei com a idéia da Biópolis”. (E1)

“Então, eu acho que as grandes inovações da Empresa em relação às outras empresas que estão no mercado, nesta área de EAD, é exatamente este cuidado com o pedagógico”. (E2)

“Não, eu tinha, mas não conseguia por em prática. Nisso, eu vim trabalhar com a Assistente Social, que foi quem fundou, e aí eu fui pegando o gancho né?... Pra poder desenvolver esse trabalho, mas começou assim. Começou por ela, a vontade a gente tinha, né..., mas não tinha como por em prática, porque, eu não tinha a casa, não tinha nada. Então eu ia começar do nada”. (E3)

“Então, é o bom atendimento, eu procuro sempre estar inovando, dar brindes, fazer promoções para os clientes, lavou o carro dez vezes, ganha uma lavagem grátis. Deste jeito eu faço com que o próprio cliente me traga outro cliente. Entendeu?” (E4).

“Então a inovação principal é abrir a mente daquelas pessoas. Porque a única maneira de a gente conseguir ver os resultados melhores. Saber que lá são pessoas autônomas, que no fundo elas não são uma CLT que tem que bater cartão, ter horário, conforme foi assim, a idéia foi mudar o ambiente de trabalho pra elas. A gente viu que elas passaram a se comprometer conosco”. (E5)

“É uma coisa nova que vamos utilizar, podemos utilizar em uma festa nova. Outra coisa importante para a figura do palhaço, é assim, quando vou contratar, quando a pessoa me contrata, a primeira coisa que pergunto quando a pessoa vai me contratar eu pergunto se a criança tem medo ou não do palhaço”.(E6)

“Meu trabalho com inovação é este é filtrar do mercado o que há de legal o que eu acho interessante e apresentar para os meus clientes.” (E7)

“E foi assim que a gente colocou Inglês, Balé, Capoeira, e foi assim que a gente teve mais atrativos, de crianças para dentro da escola. Que eles querem coisas diferentes. Né?”(E8)

“A minha inovação de novo, o que eu tenho mais em mente de inovar, é comprar o próprio salão, a própria estrutura da empresa. Eu quero inovar comprando a própria estrutura da empresa, porque eu tenho grandes objetivos...” (E9)

“O Banco Safra, isto já tem, é uma inovação que até hoje o Banco não conseguiu superar, e mesmo tendo contratado outras consultorias, junto com a consultoria do Rio de Janeiro, nós desenvolvemos todo um processo de decisão de concessão de crédito.” (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: experiência profissional (E1; E3); valores pessoais (E2; E4; E5).
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E6; E7; E8; E9); empreendedorismo (E10).

A dinâmica do processo empreendedor (Figura 5) de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E1); planejamento (E2, E3); habilidades para se estabelecerem parcerias (E4; E5).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E8); a busca por autonomia (E9); iniciativa (E7); enfrentar desafios (E10), fazer o que gosta (E6).

No Grupo 1 e no Grupo 2 de empreendedores, foram identificadas características do aspecto cognitivo criador na proposta de trazer novidades com o objetivo de conquistar os clientes. No aspecto criador, o empreendedor é caracterizado pelo pensamento holístico e conceitual; tendem a ser criativos como processo de experimentação frente às oportunidades e desafios; não gostam de regras e procedimentos, e convivem com a incerteza e liberdade; são ambiciosos e orientados para a realização (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

#### 4.3.4. Identificação do Aspecto Colaborador

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam o aspecto colaborador:

“A gente procura estar se envolvendo em trabalhos sociais, e podemos fazer em uma creche ou abrigo. Isto faz parte da política da Empresa. Faz parte de minha política e de meus sócios. Temos parceiros estratégicos, já que a Empresa é a única empresa do mundo a ter uma graduação junto aos órgãos governamentais, que são nossos parceiros. Até pouco tempo tinha o SEBRAE e até pouco tempo perdeu esta parceria. Mas os órgãos governamentais são os parceiros de nosso negócio”. (E1)

“Temos, temos vários. Eu acho até que a Empresa não cresceria, num ritmo e não alcançaria o que tem alcançado, não fosse pelas parcerias. A gente tem parcerias com empresas que nos dão suporte técnico e tecnológico, e a parceria com as pessoas mesmo. Na verdade os consultores da empresa são parceiros no empreendimento. Então a parceria é tudo. Eu acho que a empresa não se justificaria e não se manteria se não fosse os parceiros. Pessoas que eu mais procuro são meu sócio e as consultoras, criadoras de curso, que são pessoas da minha confiança, então as vezes eu procuro... olha o que você acha.... será que é a melhor saída”. (E2)

“Ah...sim, porque quando eu recebo muitas doações, eu costumo destinar para um asilo Raiar do Sol, a gente faz parcerias, a gente divide, com... eu mando para o Exército da Salvação. Olha... quem nos ajuda é o Lions da Aclimação, que nos ajudaram na reforma, o Lions Independência, o Rotary Clube Cambuci, e a Escola Profissionalizante, que nos ajudou muito, na gestão do Professor, foi assim, foi o máximo. Ele chegou aqui, o teto tinha caído.” (E3)

“Então, as parcerias que eu tenho, é.., são os próprios clientes mesmo, eles que fazem parcerias comigo. Eu tenho advocacias, que eu indico pra eles e eles indicam pra mim clientes, entendeu? A pessoa chega, deixa o carro, lá, ah.. eu vou ali, vou ver se eu acho um advogado. Eu tenho os advogados que fazem parceria comigo. Que nem eu fiz, eu coloco no meu site, o pessoal que faz parceria comigo, eu indico o serviço deles e eles indicam o meu”. (E4)

“Nós temos parcerias com o Banco Santander, HSBC, ITAÚ, os nossos parceiros de meio de comunicação que divulgam, né, os nossos produtos e: A Folha de São Paulo; o Estado de São Paulo, Imóvel WEB, ZAPP, Então; tem assim, uma parceria bem grande, né..., ao qual nos ajuda no nosso dia a dia”.(E5)

“Não, hoje não tenho parceria, já tentei algumas parcerias, mas preciso me inteirar melhor como seria este tipo de negócio. Realmente eu não tenho uma visão de como seria esta parceria”.(E6)

“...as minhas parcerias são neste sentido, de empresas que captam a necessidade de mercado e eu entro como mão de obra qualificada para a execução deste projeto.” (E7)

“Eu tenho parcerias com o Colégio São Judas e com o Colégio Ouro Preto. Por que esta parceria? É uma parceria assim.., a gente vê que o ensino de lá é bom, né? Então como não temos o ensino fundamental, e a gente encaminha eles, exatamente, pra este tipo de Colégio. A gente encaminhando eles pra lá, eles vão ter um

desconto, por ter encaminhado pela nossa Escola, e a gente tá seguro, tá sabendo que as crianças estão indo prá lá, realmente, aprender”.(E8)

“Então nós podemos pegar o serviço, mas como nós não temos todos os maquinários necessários, então nós passamos para a CAMAPUAN, porque ela faz a parte pesada, que é a parte de desentortar ferro; fundação e a outra parte então a gente vai fazendo. E vice-versa, e eles pegam essas partes pesadas, que a gente não tem como entrar no mercado, e eles passam para a gente fazer.”(E9)

“Os parceiros são assim, é..., então essa people wear, toda vez que ela encontra um negócio, que é para desenvolver software, mas precisa, tem a necessidade da inteligência financeira, aí eles, me chamam neste projeto, você é meu parceiro e vice-versa. Se eu tiver alguma coisa que eu preciso de uma inteligência na área de informática, na área de engenharia como eu já frisei aí eu vou trazer uma parceria”. (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: experiência profissional (E1; E4); valores pessoais (E2; E3; E5)
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E6; E10); empreendedorismo (E7; E8; E9).

A dinâmica do processo empreendedor (Figura 5) de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: habilidades para se estabelecerem parcerias (E1; E2; E3; E4; E5).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E6); a busca por autonomia (E9); iniciativa (E7); enfrentar desafios (E8), fazer o que gosta (E10).

No Grupo 1 e no Grupo 2 de empreendedores, foram identificadas características do aspecto cognitivo colaborador, na busca de parcerias para desenvolvimento dos empreendimentos bem como de atuação na área social. No aspecto colaborador, o empreendedor atribui grande importância à comunicação e relações interpessoais; preferem pensar em um nível pragmático e experimental; levam em conta sempre que as pessoas

tomam decisões. Reúnem informações de sensoriamento, ouvem e interagem com os outros; gostam de trabalho em equipe e atribuem grande importância ao espírito de equipe e cooperação (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

#### 4.4 Aspectos Afetivos

A seguir serão apresentadas as análises de conteúdo das entrevistas dos empreendedores, que identificam os aspectos afetivos positivos e negativos.

##### 4.4.1 Identificação dos Aspectos Afetivos Positivos

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam aspectos afetivos positivos:

“...ao longo desta empreitada tive amizades e gente muito importantes, no meio acadêmico e principalmente de clientes. Principalmente de clientes que não tinham nenhuma relação de confiança comigo. Tive pessoas que confiam em mim, pois quando a pessoa abre a porta de sua residência, abre sua intimidade, daquilo que elas têm de mais valioso. É uma referência, é um privilégio”.(E1)

“Assim, no trabalho em conjunto nós conseguimos trazer resultados excelentes para esta instituição e havia uma afinidade de idéias muito grande. Aí, eu acho que na hora de pensar no negócio, nós já sabíamos que tínhamos esta identidade. Isto já foi uma coisa bastante interessante”.(E2)

“Bom, a experiência positiva eu vejo como. O professor chegou aqui, né... o professor chegou aqui e entendeu o que a gente fazia. Então ele mesmo, é muito sincero né... Chegou e falou, não sabia o que era a casa de acolhida, mas..., em três dias depois, ele entendeu a nossa casa de acolhida, ele passou a viver a casa de acolhida. Entendeu?” (E3).

“E pra mim tá sendo bom, positivo que eu achei porque, além de ser sangue do meu sangue, a gente tem que ajudar os nossos, primeiro, para depois a gente ajudar. Eu ajudo todo mundo, mas você vai ajudar uma pessoa que você não conhece, e tem o seu irmão passando necessidade. A menos que ele não queira, mas se ele quer ajuda. Eu penso assim”. (E4)

“...eles começaram a ver também mudanças, que nós fomos colocamos lá, eles perceberam que dava pra confiar, que dava pra contar comigo como se fosse uma sócia deles, uma parceira, realmente.(E5)

“A satisfação é o retorno dos clientes, quando você vê falar bem do que você fez, você sendo indicado como bom trabalho, é o resultado maior que dá satisfação para você realizar cada vez mais.” (E6)

“Eu gosto de estar em ambiente em que as pessoas possam me acrescentar alguma coisa. Gosto de estar em lugar, envolvido com alguma pessoa que está dialogando está passando informações novas, trocando idéias, experiências”. (E7)

“...e veio bem a calhar, a escolinha, porque, foi um sonho que eu nunca imaginava que um dia eu ia trabalhar com crianças. Por que eu gosto, tanto que eu mexo com as crianças aqui, eu adoro as crianças. E sinto falta daqueles que saíram”.(E8)

“Eu sempre fui sonhador, eu sempre fui sonhador, eu acho que é uma área que eu me apaixonei mesmo. Eu sempre gostei desta área, eu às vezes me pergunto, porque que eu estou fazendo Administração, se eu adoro a engenharia, a construção civil”. (E9)

“...pois se você achou, que legal né, vai dividir, mas sua parte que era dez, então, você que criou isto aí, eu vou diminuir trinta do outro lado, nada mais justo que parte deste trinta seja seu, então há um ganha ganha, eu acho que negociação tem que ser ganha ganha.” (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: educação (E); valores pessoais (E2; E3; E4), realização pessoal (E1; E5)
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E8; E9); empreendedorismo (E6; E7; E10).

A dinâmica do processo empreendedor de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: planejamento (E2); habilidades para se estabelecerem parcerias (E1; E3; E4; E5).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E6; E7; E8; E9); a busca por autonomia (E 10).

No Grupo 1 e no Grupo 2 de empreendedores, foram identificadas características do aspecto afetivo positivo, com seus efeitos positivos, sendo movidos pelo entusiasmo, trazendo

equilíbrio e satisfação na busca de estratégias mais eficientes nas tomadas de decisões (HATFIELD, et al., 1994); (IYENGAR, et al., 2006); (ISEN; MEIOS, 1983).

#### 4.4.2 Identificação dos Aspectos Afetivos Negativos

Após a análise das entrevistas realizadas, são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam aspectos afetivos negativos:

“Mas que na verdade não guardo nenhum rancor, nenhuma raiva, nada. Só lamento a falta de visão, poderiam estar do meu lado hoje, cresceram junto comigo e optaram por outro caminho. Isto já aconteceu, são pessoas que já perdoei, não guardo rancor nenhum. Também não sou parceiro, não sou amigo. Porque, não pelo fato de abrirem negócios concorrentes, mas pela forma como esta coisa foi realizada, foi escondido. Isto me deixou muito chateado. Mas também, por ex-funcionários que também aproveitaram momentos de fraqueza meu, na época que eu era sozinho estavam do meu lado e não fazem parte de meu quadro de funcionários”. (E1)

“De verdade, eu não gosto da parte comercial. Porque não adianta, né.... Ter os cursos, este trabalho todo aí...e não ter quem traga serviços para a empresa. Esta parte comercial eu não gosto, sabe... Convencer cliente, tal... esta coisa muito capitalista, de você ter que atender todas as necessidades e as vontades do cliente. Isto me incomoda um pouco, isto eu não gosto, e eu sei que não faço bem, por causa disto eu até procuro evitar. Prefiro que o meu sócio vá atender os clientes, negociar, falar do que eu. Eu entro para mostrar o curso, o design pedagógico, esta parte de contrato eu não gosto....” (E2)

“As negativas é que eu estou para ser expulsa daqui em 2012. Ah... o fechamento da casa, né..” (E3)

“Nossa, era muita gente, todos os feirantes que vinha do interior, tudo.... era nossa..., só que eu tinha um sócio, ele sócio..., ele era corrupto. Ele pegava o dinheiro, no final, do uniforme, ele gastava e eu tinha que ir pondo do meu bolso. Ganhei muito dinheiro, só que, por ele ser desse jeito, eu desmanchei, e com o dinheiro de lá, que eu montei o estacionamento”.(E4)

“Então o meu maior obstáculo foi a aceitação. Acho que eles me olhavam e falavam, ela não vai conseguir; não entende do ramo, não vai conseguir, eu corri atrás, sempre corri sem as pessoas saberem, fui aprendendo, fui me aprimorando”.(E5)

“Você corre o risco de não receber as festas, assim. Vou citar um exemplo, nós fizemos uma festa, uma outra pessoa que fez uma outra festa diferente da minha, disse que na festa dele teve outras coisas e no final dono da festa, não queria me pagar”.(E6)

“Eu ajudei muito ele a manter o cargo dele e ele está jogando toda a culpa do que está errado no software. Não tem nada que eu diga que resolva a situação. Isto hoje em dia me deixa muito chateado e eu não quero esta situação. Não quero passar por isto novamente”. (E7)

“Obstáculos? Obstáculos é assim.., a gente sempre quer fazer o melhor para a escola. É complicado. Os obstáculos que a gente vê é assim: É muita concorrência na área da educação infantil. É que a gente tem muito concorrente”. (E8)

“Essas são as maiores dificuldades que a gente enfrenta é quando vamos trabalhar com as grandes, com as gigantescas, a como a Norbert Oldebrech, a Queirós Galvão, a Rotif ou a Aecia. Então, eles dificultam, entendeu? Dificultam muito”. (E9)

“Ah...eu não gosto assim, algumas empresas hoje não tem a mentalidade ainda, de tratar a questão da consultoria. Ela contrata uma consultoria, e quando você dá a solução, ele meio que vira pra você e diz: Mas isto eu já sabia. Se sabia... por que não fez....” (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: educação (E); valores pessoais (E1, E4; E5); experiência profissional (E2); assumir riscos (E3)
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E 7; E8); empreendedorismo (E6; E9; E10).

A dinâmica do processo empreendedor de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E4); planejamento (E5); habilidades para se estabelecerem parcerias (E1); conhecer seus limites (E2; E3)
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E10); a busca por autonomia (E7); enfrentar desafios (E6; E8; E9).

No Grupo 1 e no Grupo 2 de empreendedores, foram identificadas características do aspecto afetivo negativo, com seus efeitos negativos, em atitudes de evitar ou ultrapassar os obstáculos que se mostram como perigos reais gerados pelas situações em seus empreendimentos (KUNDA, 1999); (LYUBOMIRSKY, et al., 2005); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001).

#### 4.5 Identificação dos Aspectos Cognitivos nas Ações dos Empreendedores

A seguir são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam aspectos cognitivos nas ações dos empreendedores:

“Não só tomar alguma decisão eu ainda não tenho filhos. Eu atualmente tomei a decisão mais importante da minha vida foi o fato de assinar um contrato e ter eles do meu lado. Mas do que serem meus sócios; são meus amigos e meus confidentes. A dica para o futuro de qualquer negócio”. (E1)

“...eu acho que existe a concorrência; As pessoas como elas não conhecem do EAD, elas não conseguem diferenciar, que de repente ela tem o pessoal que é só comercial, que não tem esse lado pedagógico, não tem esse cuidado não tem essa preocupação”.(E2)

“Ah... Eu faço uma reunião com as pessoas mais próximas, que trabalham comigo, que entendem do meu trabalho, e aí a gente vai chegando num denominador comum”. (E3)

“...eu chamo a parte estratégica, os gerentes sempre, falo: oh...tá acontecendo isto, isto..., a gente precisa mudar. Aí eu vou, acho legal fazer isto..., Se o gerente fala, não mas também tem isto, é uma idéia que eu também acho que cabe na empresa, aí a gente toma as decisões”.(E4)

“Diferente do ano passado, que nós conseguimos manter a média anual muito boa, de janeiro a dezembro mesmo tendo eleição, copa do mundo, não nos atingiu. Mas eu, eu acredito que esta questão da falta de cliente, assim..., a falta de nós encontrarmos o cliente certo na hora certa e o cliente sempre tem.” (E5)

“A gente tenta achar uma melhor situação, situação de contorno. Tem coisas que não dá pra gente fazer que não está acontecendo, a gente tem que encarar a realidade, não, temos que fazer e tentar achar a melhor forma, mesmo que às vezes pode trazer algum prejuízo, mas que seja resolvido naquele momento.”(E6)

“Se eu treinar alguém para fazer esta apresentação e esta conversa com o escritório de advocacia eu consigo que a coisa meio que ande sozinha”. (E7)

“Se for um acontecimento com aluno, eu converso com a minha sócia, nós nos conversamos, chegamos a uma conclusão, depois chamamos a professora, aí vamos perguntar o que aconteceu, pra de repente tomar uma providência.” (E8)

“...eu já estou no mercado primeiro, se eu estou concorrendo de igual para igual , a prioridade é minha, a vantagem é minha, eles já conhecem o meu serviço, o outro tá entrando agora, então a prioridade é minha, concorrendo de igual para igual.” (E9)

“...eu nunca vou falar o nome da empresa, que estou fazendo aquilo, mas eu discuto com algumas pessoas, mas são poucas, eu devo ter aí um holl de meia dúzia de pessoas que a gente discute este tipo de coisa.” (E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: educação (E4); valores pessoais (E3); experiência profissional (E2); realização pessoal (E1); assumir riscos (E5).
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E6; E8); empreendedorismo (E7; E9; E10).

A dinâmica do processo empreendedor de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E1); planejamento (E2; E5); habilidades para se estabelecerem parcerias (E3; E4).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E10); a busca por autonomia (E9); iniciativa (E6); enfrentar desafios (E7; E8).

No Grupo 1, verificou-se a predominância dos aspectos cognitivos conhecedor e planejador. O aspecto conhecedor se manifesta nas situações nas quais os empreendedores identificam os cenários de seus empreendimentos (E1 e E2) e o aspecto planejador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores realizam reuniões e desenvolve estratégias de planejamento (E3, E4 e E5) (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

No Grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos cognitivos criador e colaborador. O aspecto criador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores buscam novas soluções para seus empreendimentos (E6 e E7) e o aspecto colaborador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores buscam parcerias para resolverem situações em seus empreendimentos (E8, E9 e E10) (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

#### 4.6 Identificação dos Aspectos Afetivos nas Ações dos Empreendedores

A seguir são apresentadas frases representativas das respostas dos empreendedores do Grupo 1 (E1, E2, E3, E4, E5) e Grupo 2 (E6, E7, E8, E9, E10), que identificam a influência dos aspectos afetivos nas ações dos empreendedores:

“Hoje tenho com quem compartilhar minhas conquistas. Quando a gente é sozinho precisa de um conselheiro. Quando a gente é sozinho o fardo é muito pesado”. (E1)

“Como todo o preconceito, não existe nada melhor do que, assim... as pessoas tem preconceito porque elas não conhecem. É falta de conhecimento. Na hora que elas conhecem que você mostra o curso, que você fala do EAD, eu acho que falta de conhecimento”.(E2)

“Tem que estar sempre sorrindo; sempre buscando um novo. Porque assim..., eu atendo muita gente, então, todos eles vêm com problemas. Então chega uma situação inesperada como hoje. Hoje eu cheguei aqui, a casa foi furtada; eu fui a única que sorri, que brinquei com as mães”. (E3)

“É um fator que eu preciso estabelecer uma relação de confiança, para com eles. Eu tenho que mostrar que sou amigo deles, lá dentro eu tenho que falar, não..., eu estou aqui com vocês, tal..., se precisar de mim eu estou aí., se tem alguma conta atrasada eu vou lá e pago. Então eu tenho que mostrar que eu estou correndo junto com eles, para eles não me deixarem na mão. Que já falam, não... o cara é gente boa não vou deixar ele na mão.”(E4)

“...tem um determinado corretor que não quer ligar para o cliente, tá com medo, então às vezes a gente tem que passar por cima, pegar o telefone, negociar na frente dele. Não que seja este o meu perfil, mas também perder negócio, eu não perco.”(E5)

“Quando você se torna comum, você acaba ficando às vezes no esquecimento, e o seu negócio vai perdendo toda ênfase que ele tem”. (E6)

“Então o risco de eu falir, eu como ser humano não agüentar este ritmo. Este é o meu risco. Uma tendinite pode acabar com meu negócio, entendeu? Porque depende totalmente de mim”. (E7)

“...um problema e é difícil de resolver, porque a gente fica meio constrangido de chegar na mãe e falar...” (E8)

“Tem que ter calma, não adianta entrar em desespero e pânico, não vai resolver nada. A minha solução é manter a calma e trabalhar em conjunto e ver como vai resolver aquela situação”. (E9)

Quer dizer, então as decisões são assim, eu prefiro às vezes perder o negócio, do que trabalhar indisposto com aquela situação.(E10)

O modelo do processo empreendedor de Bygrave (Figura 4) pode ser verificado na análise de conteúdo pelos seguintes resultados apresentados:

- a) No grupo 1, os fatores pessoais que influíram na fase inicial foram: valores pessoais (E1; E3; E4); experiência profissional (E2; E5).
- b) No Grupo 2, os fatores pessoais da fase que influíram na fase de estabelecimento foram: visão de futuro (E7; E8; E9); empreendedorismo (E6; E10).

A dinâmica do processo empreendedor de Nassif et al. (2010) pode ser verificada na análise de conteúdo pelos seguintes resultados encontrados:

- a) No grupo 1, ficou evidenciada a maior preocupação para com os seguintes aspectos cognitivos: assumir riscos calculados (E1); planejamento (E2; E5); habilidades para se estabelecerem parcerias (E3; E4).
- b) No grupo 2, os empreendedores passam a destacar com maior ênfase para os seguintes aspectos afetivos: motivação pessoal (E7; E10); a busca por autonomia (E6); iniciativa (E9); enfrentar desafios (E8).

No Grupo 1, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos positivos com seus efeitos positivos nas quais os empreendedores são persuasivos e as reações de afetividade são benéficas para o empreendimento. Buscam a satisfação por meio de parcerias e trabalhos em equipe (HATFIELD, et al., 1994); (IYENGAR, et al., 2006); (ISEN; MEIOS, 1983).

No Grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos negativos com seus efeitos negativos nas quais os empreendedores manifestam a tendência em superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento. Apresentam dificuldade de aceitação dos altos níveis de risco que correm em seus empreendimentos (KUNDA, 1999); (LYUBOMIRSKY, et al., 2005); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001).

## 5 DOS RESULTADOS AOS OBJETIVOS

O presente estudo objetivou identificar a influência das dimensões dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores de micro e pequenas empresas na fase inicial e na fase de estabelecimento de seus empreendimentos. Foram considerando os pontos de vista dos empreendedores de micro e pequenos empreendimentos, com base na literatura e na pesquisa de campo.

O quadro 6 demonstra os seguintes objetivos específicos:

- a) Primeiro objetivo específico: Identificar as dimensões dos aspectos cognitivos frente às ações empreendedoras;
- b) Segundo objetivo específico: Identificar as características dos aspectos afetivos frente às ações empreendedoras.

O quadro 6 identifica as características dos aspectos cognitivos e afetivos dos empreendimentos dos Grupos 1 e 2.

Quadro 6 – Características dos aspectos cognitivos e afetivos.

Grupo 1	Grupo 2
Aspecto cognitivo conhecedor	Aspecto cognitivo conhecedor
- perceber pontos de melhoria no empreendimento; - conhecer cenários externos.	- ter prioridade por começar primeiro; - ter conhecimento do processo.
Aspecto cognitivo planejador	Aspecto cognitivo planejador
- obter independência; - unir a equipe; - administrar o tempo.	- encontrar soluções alternativas; - avaliar os pontos positivos e negativos.
Aspecto cognitivo criador	Aspecto cognitivo criador
- ter capacidade para resolver problemas novos; - necessidade de mudança; - ter habilidade.	- utilizar a intuição para decidir; - estudar e pesquisar; - utilizar novas técnicas.
Aspecto cognitivo colaborador	Aspecto cognitivo colaborador
- trabalhar em equipe; - obter parcerias.	- trabalhar em equipe; - treinar pessoas;
Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo
- ter dificuldade de aceitação; - ter excesso de trabalho; - ter baixo desempenho; - ter medo em executar.	- perder sua força no mercado; - ficar constrangido; - trabalhar indisposto.
Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo
- ter bom humor; - demonstrar confiança; - trabalhar em equipe; - ter tranquilidade.	- manter a calma; - trabalhar em equipe; - correr o risco de falir.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas entrevistas

O terceiro objetivo específico foi relacionar os aspectos cognitivos e afetivos frente às ações empreendedoras, que pode ser observado no quadro 7.

Quadro 7-Relações entre os Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações Empreendedoras

Aspecto Conhecedor Grupo 1	Aspecto Planejador Grupo 1	Aspecto Criador Grupo 1	Aspecto Colaborador Grupo 1
Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo
- desconfiança; - falta de compromisso. - ficar estressado	- conflitos; - resultados ruins.	- avaliar pontos negativos de outros empreendimentos.	Não Evidente
Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo
- unir o útil ao agradável; - começaram a mudar; - reação positiva. - humildade; - vontade de mudar.	- gostar do que faz; - realizar mudanças; - fazer as pessoas acreditarem.	- falar bem do empreendimento; - acreditar no empreendimento.	- ter um bom futuro; - gerenciar e obter resultados gratificantes; - participar dos projetos; - dar atenção aos funcionários.
Aspecto Conhecedor Grupo 2	Aspecto Planejador Grupo 2	Aspecto Criador Grupo 2	Aspecto Colaborador Grupo 2
Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo	Aspecto afetivo negativo
- reclamar da empresa; - pensar no fim do empreendimento.	- excesso de trabalho.	Não Evidente	Não Evidente
Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo	Aspecto afetivo positivo
- não me arrependo do empreendimento; - aproveitar a oportunidade; - tomar a iniciativa.	Não evidente	- Atender os clientes - Implantar novos serviços.	- dar segurança aos clientes; - garantir a qualidade dos serviços.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas entrevistas

No Grupo 1, verificou-se a predominância dos aspectos cognitivos conhecedor e planejador. O aspecto conhecedor se manifesta nas situações nas quais os empreendedores identificam os cenários de seus empreendimentos (E1 e E2) e o aspecto planejador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores realizam reuniões e desenvolve estratégias de planejamento (E3, E4 e E5) (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

No Grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos cognitivos criador e colaborador. O aspecto criador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores buscam novas soluções para seus empreendimentos (E6 e E7) e o aspecto colaborador se manifesta nas situações nas quais os empreendedores buscam parcerias para resolverem situações em seus empreendimentos (E8, E9 e E10) (VAN DEN BROECK, et al., 2003).

No Grupo 1, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos positivos com seus efeitos positivos nas quais os empreendedores são persuasivos e as reações de afetividade são benéficas para o empreendimento. Buscam a satisfação por meio de parcerias e trabalhos em equipe (HATFIELD, et al., 1994); (IYENGAR, et al., 2006); (ISEN; MEIOS, 1983).

No Grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos negativos com seus efeitos negativos nas quais os empreendedores manifestam a tendência em superestimar a importância da informação negativa em considerar alguma ação ou evento. Apresentam dificuldade de aceitação dos altos níveis de risco que correm em seus empreendimentos (KUNDA, 1999); (LYUBOMIRSKY, et al., 2005); (MINER; RAJU, 2004); (STEWART; ROTH, 2001).

## 6 CONCLUSÃO

Com este estudo, foi possível reconhecer, dentro do grupo pesquisado, relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores frente aos seus empreendimentos na fase inicial e de estabelecimento do negócio.

Observou-se no grupo de entrevistados mudança de comportamento dos empreendedores na fase inicial evidenciando a preocupação com o planejamento, que vai se perdendo na fase de estabelecimento. O pensamento estratégico esteve muito presente nas respostas dadas pelos empreendedores, sendo que alguns fatores merecem destaque quanto à visão que os empreendedores possuem sobre o futuro dos seus empreendimentos:

- a) Em suas visões, querem melhorar a qualidade dos serviços em seus empreendimentos, continuando a manter a autonomia nas suas ações. Assim, pretendem continuar com o negócio sob seu controle. Este controle faz com que dêem continuidade ao processo de autonomia que buscou desde início do empreendimento, ou seja, não ter patrão e ser dono de seu próprio negócio. Ser dono do negócio significa poder decidir se pretende ou não investir em novos serviços para manter e conquistar os clientes.
- b) Os empreendedores deram uma ‘alma’ que permeia toda a cultura interna de seus empreendimentos. Isso é importante porque dá aos funcionários um senso de pertencimento, garante suas individualidades e os fazem sentirem-se como parte de uma família. Percebe-se que na fase inicial (até 42 meses de existência), foi dada muita importância aos aspectos cognitivos, ou seja, os conhecimentos adquiridos anteriormente, que formaram a base para a abertura dos empreendimentos. Com a passagem para a fase de implantação (após 42 meses de existência), percebeu-se que os empreendedores passaram a dar mais valor para seus funcionários,

entendendo-os como pessoas e não como recursos. Este contato próximo aumentou o alinhamento dos funcionários com a visão dos donos. Na maioria dos empreendimentos ocorre a participação de membros da família do empreendedor, como parte da diretoria ou gestão do negócio, estreitando-se ainda mais as relações de confiança e comprometimento.

- c) É importante destacar que ficou evidenciada a intenção de crescimento dos empreendimentos, ninguém quer manter seu negócio na linha da sobrevivência. Um ponto que ainda precisa ser estudado é a linha divisória que estabelece um limite para este crescimento. Até quanto o empreendedor quer crescer? Está disposto a perder sua autonomia e agir em virtude do crescimento do empreendimento?

No Grupo 1 (até 42 meses de existência), verificou-se a predominância dos aspectos afetivos positivos com seus efeitos positivos nas quais os empreendedores são persuasivos e as reações de afetividade são benéficas para o empreendimento. Verificou-se neste período que os empreendedores deram mais importância aos aspectos cognitivos.

No Grupo 2, verificou-se a predominância dos aspectos afetivos negativos com seus efeitos negativos nas quais os empreendedores manifestam a tendência em superestimar a importância dos aspectos afetivos negativos em considerar alguma ação ou evento. Percebe-se nesse grupo que, com o passar do tempo, os aspectos afetivos ganham maior importância nas ações empreendedoras, diferentemente do grupo 1, ganhando assim, relevância sempre que necessitam decidir por ações estratégicas para o negócio. Daí a importância do reconhecimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos no decorrer da evolução do empreendimento, desde a fase inicial e após a implantação.

Ficou evidenciado que este processo ainda acontece de forma inconsciente e não se traduz em ferramenta de gestão para que os empreendedores possam agir de forma estratégica.

Os fatores pessoais que mais caracterizaram o Grupo 1 (até 42 meses de existência) de acordo com o modelo proposto por Bygrave (2004) apresentado na Figura 4 foram:

- a) Realização pessoal: Os empreendedores têm em mente alcançar sua independência financeira e autonomia nas suas ações.
- b) Experiência como funcionários de empresas: Todos os entrevistados vieram do mundo corporativo, o que demonstra a utilização destes conhecimentos adquiridos na iniciativa em abrir o seu próprio empreendimento (predominância dos aspectos cognitivos na fase inicial dos empreendimentos).
- c) Valores pessoais: Os empreendedores, mesmo que de forma inconsciente, possuem a necessidade de identificação de seus valores com a proposta do negócio que estão abrindo.

Os fatores pessoais que mais caracterizaram o Grupo 2 (após 42 meses de existência) de acordo com o modelo proposto por Bygrave (2004) apresentado na Figura 4 foram:

- a) A visão de futuro do empreendimento: Necessidade do próprio empreendedor em se manter no mercado e ao mesmo tempo, buscando o seu crescimento e desenvolvimento de novos clientes. Como já passaram pela fase inicial, os empreendedores, nesta fase, passam a dar mais valor aos aspectos afetivos, mesmo que de forma inconsciente.
- b) Empreendedorismo: Almejam o crescimento de seus empreendimentos, adotando inovações para manter e conquistar os clientes.

As reflexões teóricas integradas aos resultados da presente pesquisa possibilitaram entender que os empreendedores atribuem maior ênfase na fase inicial dos

empreendimentos, aos aspectos cognitivos. Na fase de estabelecimento, representada pelo Grupo 2, os aspectos afetivos passam a ter maior influência juntamente com aspectos cognitivos (Quadro 7).

Não obstante esses resultados sejam representativos do grupo de entrevistados, ao comparar com o modelo proposto por Nassif et al. (2010), à luz da teoria fundamentada no processo empreendedor, percebe-se uma inversão quanto à relevância dos aspectos afetivos e cognitivos dos empreendedores frente aos seus negócios.

No modelo de Nassif et al. (2010) os empreendedores, considerando a linha do tempo de seu empreendimento, recorrem aos aspectos afetivos num primeiro momento, seguido da busca dos aspectos cognitivos na consolidação do seu negócio. Os resultados da presente pesquisa integrados ao modelo acima citado substanciam uma perspectiva de avanço na área de conhecimento, demonstrando que esses aspectos não podem ser generalizados e sim, trabalhados à luz de cada caso, de cada empreendedor. Por outro lado, observam-se que os pressupostos de Bygrave (2004), propiciam reflexões de grande relevância frente às considerações acima, ao se analisar os fatores pessoais, vistos como características intrínsecas do indivíduo, os aspectos sociológicos, que ganham força no desenvolvimento do negócio, os aspectos ambientais e organizacionais que se consolidam com as experiências vivenciadas pelos atores sociais frente aos seus empreendimentos.

Consolidado essas reflexões à luz dos resultados da pesquisa, a Figura 8 propicia a compreensão da evolução da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos.

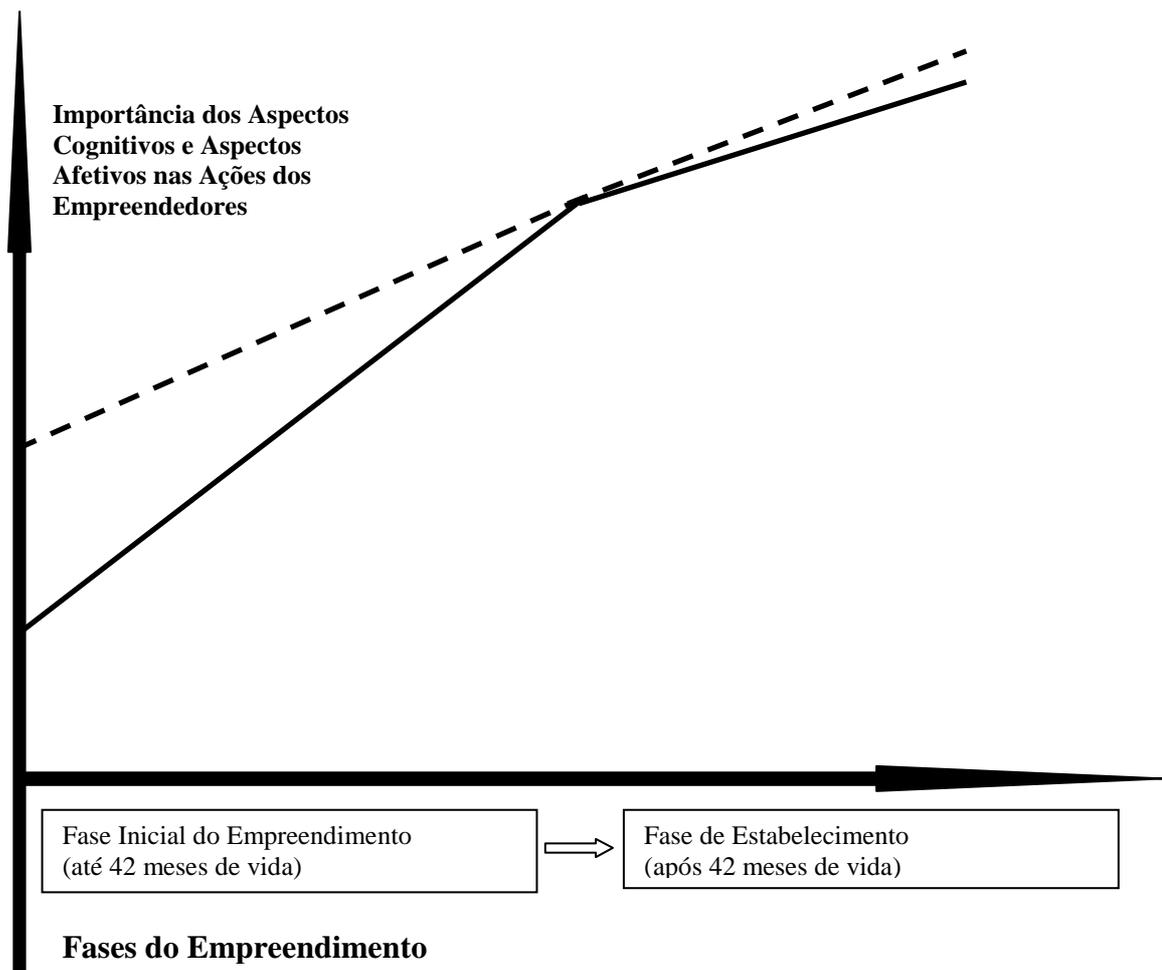


Figura 8 – Influência dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações dos Empreendedores

Leg.: Aspectos Cognitivos

Leg.: Aspectos Afetivos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nas entrevistas

Observa-se na figura acima que na fase inicial dos empreendimentos, o Grupo 1 faz prevalecer os aspectos cognitivos intitulados conhecedor e planejador, que se manifestam pela necessidade dos empreendedores em estruturar seus empreendimentos e a importância dada para a análise de cenários. Deve-se levar em consideração que esses empreendedores levaram em consideração experiências vivenciadas no mundo corporativo. Na fase de implantação, apresentados pelo Grupo 2, prevaleceram os aspectos cognitivos intitulados criador e colaborador, que se manifestaram pela necessidade dos empreendedores em inovar e buscar parcerias e colaboradores, com propostas em oferecer novos serviços para concorrer no

mercado, manter e conquistar clientes. Percebe-se nesta fase, a maior importância dada pelos empreendedores aos aspectos afetivos.

A presente pesquisa não é um fim em si mesmo, abrindo perspectivas de novos estudos e outras formas de desenvolvimento de novas propostas.

As limitações deste estudo são inerentes aos fenômenos e teorias ainda em formação, na busca por consolidação de aporte teórico.

Uma alternativa de busca de consolidação e ampliação na área em estudo é a realização de pesquisas similares em outras áreas de empreendimentos com micro e pequenos empreendedores, possibilitando assim, a verificação de recorrência dos resultados aqui encontrados e suas aplicações.

A proposta de entendimento da relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações empreendedoras é que se torne um diferencial estratégico para as ações dos empreendedores no ambiente empresarial, além de, em função do aprofundamento dado ao tema, é que se consolide como um constructo teórico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. How entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty. **Journal of Management**; n. 31, p. 776–793, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARON, R. A.; BRANSCOMBE, N.; BYRNE, D. **Social Psychology (12th edn)**. Allyn and Bacon: Boston, MA, 2008.

BARON, R.A.; ENSLEY, M.D. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, n. 52, p. 1331–1344, 2006.

BARON, R. A. The **Blackwell Encyclopedia of Management: Entrepreneurship**, Hitt MA and Ireland RD (eds). Blackwell: Oxford, UK , p. 224–226, 2005.

BARON, R. A. **Entrepreneurship: a process perspective**. The Psychology of Entrepreneurship, Baum R, Frese M, Baron RA (eds). Erlbaum: Mahwah, NJ, p. 19–40, 2006a.

BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs ‘connect the dots’ to recognize new business opportunities. **Academy of Management Perspectives**, n. 20, p. 104–119, 2006b.

BARON, R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: when and why entrepreneurs think differently than other people. **Journal of Business Venturing**, n. 13, p. 275-294, 1998.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUM, J.R; LOCKE E.A.; SMITH, K.G. A multidimensional model of venture growth. **Academy of Management Journal**, n. 44, p. 292–303, 2001.

BAUM, J.R.; LOCKE, E.A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of Applied Psychology**, n. 89, p. 587–598, 2004.

BEERSMA, B.; HOLLENBECK, R.; HUMPHREY, S.E.; MOON, E.; CONLON, D.E; ILGEN, D.R. Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach. **Academy of Management Journal**, n. 46, p. 572–590, 2003.

BLACKMORE, J.; SACHS, J. You never show you can’t cope: women in school leadership roles managing their emotions, **Gender and Education**, n. 10, p. 265-79, 1998.

BOOTH, H. J.; PENNEBAKER, J. W. Emotions and immunity. In M. LEWIS & J. M. HAVILANDS-JONES. **Handbook of emotions**, 2<sup>a</sup> ed. – p. 558-572. New York: Guilford Press, 2005.

- BOSMA, M.; LEVIE, J. Global Entrepreneurship Monitor 2009 – Executive Report. Santiago: **Global Entrepreneurship Research Association**, 2010.
- BOSS, A.D.; SIMS, H.P. JR. Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery, **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 2, 2007.
- BUEHLER, R.; GRIFFIN D.; MACDONALD, H. The role of motivated reasoning in optimistic time predictions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, n 23, p. 238–247, 1997.
- BUSENITZ, L.W.; BARNEY, J.B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, n. 12, p. 9–30, 1997.
- BYGRAVE, W.D. The Entrepreneurial Process. In: Bygrave, W.D.; Zacharakis, A. **The Portable MBA in Entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. Capital-budgeting decisions”, *Contemporary Accounting Research*, v. 8, n .3, p. 477-94, 2004.
- CHANDLER, G.N. New venture teams. In *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, Zacharakis A, Spinelli S Jr. (eds). **Praeger: Westport**, CT, v. 2, p. 65–85, 2007.
- CLARKE, C.; HOPE-HAILEY, V.;KELLIHER, C. Being real or really being someone else Change managers and emotion work, **European Management Journal**, v. 25, n. 2, p.92-103, 2007.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DENKER, A.F.M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**.São Paulo: Futura, 1998.
- DURAND, R.; COERUDEROY, R. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. **Journal of Business Venturing**, n. 16, p. 471–494, 2001.
- ERICSSON, K.A.; CHARNESS, N.; FELTOVICH, P.J.; HOFFMAN, R. The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. **Cambridge University Press**. New York, p. 41–67, 2006.
- FIET, J.O.; CLOUSE V.G.H.; NORTON W.I. JR. Systematic search by repeat entrepreneurs. In: **Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior**. Butler JE (ed). Information Age Publishing: Greenwich, CT; p. 1–27, 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FORGAS, J.P. Feeling and Thinking: Affective Influence on Social Cognition. **Cambridge University Press**: New York, 2000.
- FREMONT, K.; ROSENZWEIG, J. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.

- GASKELL, G. **Entrevistas individuais e de grupos**. Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, p.64-89, 2002.
- GERGEN, M.; GERGEN, K. Qualitative inquiry: Tensions and transformations. **Handbook of qualitative research London**: Sage Publications Inc., p. 1025-1046, 2000.
- GILARD, B.; KAISH, S.; RONEN, J. The entrepreneurial way with information. **Applied behavioral economics**, vol. II: 480-503. Brighton, UK: Wheatshead Books, 1989.
- GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995a.
- GODOY, A. S., Pesquisa qualitativa. - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995b.
- GOMES, L. F.; MONTEIRO, A.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRIFFIN, R.W.; O'LEARY-KELLY, A.M. **The dark side of organizational behavior**. Jossey-Bass: San Francisco, CA, 2004.
- HARRIS, L. C. The emotional labour of barristers: an exploration of emotional labour by status professionals, **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p.553-84, 2002.
- HATIFIELD, E.; CACIOPPO, J.; RAPSON, R.L. **Emotional Contagion**. Cambridge University Press: New York, 1994.
- HAYES, J.; ALLINSON, C.W. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. **Human Relations**, v. 51, p. 847-871, 1998.
- HILLS, G. E.; SHARADER, R. C. Successful entrepreneurs insights into opportunity recognition. **Frontiers of entrepreneurship research**. Babson Park, MA: Babson College Press, p. 30-43, 1998.
- HUMPHREY, R.H.; POLLACK, J.M.; ANDHAWVER, T. Leading with emotional labour, **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.2, 2008.
- HUNT, R.G.; KRZYSTOFIAK, F.J.; MEINDL, J.R.; YOUSRY, A.M. Cognitive style and decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 44, p. 436-453, 1989.
- HUY, Q. N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers, **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p.31-69, 2002.
- ISEN, A.; MEANS, B. The influence of positive affect on decision-making strategy. **Social Cognition**, v. 2, p. 18-31, 1983.

IYENGAR, A.S.; WELLS, R.E.; SCHWARTZ, B. Doing better but feeling worse. **Psychological Science**, v. 17, p. 143–150, 2006.

KIDA, T.E.; MORENO, K.K.; SMITH, J.F. **The influence of affect on managers**, 2001.

KUNDA, Z. **Social Cognition: Making Sense of People**. MIT Press: Cambridge, MA., 1999.

LICHTENSTEIN, B.; DOOLEY, K.J.; LUMPKIN, G.T. Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 153–175, 2006.

LURIE, Y. Humanizing business through emotions: on the role of emotions in ethics, **Journal of Business Ethics**, v. 49, n.1, p. 1-11, 2004.

MATLIN M.W. **Cognition**. John Wiley and Sons: New York. 2004.

MCMULLEN, J.S.; SHEPHERD, D.A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneurs. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 132–152, 2006.

MESSICK, S. The nature of cognitive styles: Problems and promises in educational practice. **Educational Psychologist**, v. 19, p. 59-74, 1984.

MINER, J.B; RAJU, N.S. When science divests itself of its conservative stance: the case of risk propensity differences between entrepreneurs and managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 3–13, 2004.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G.. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, S. N. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**. v.7, n.2, 2010.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. n.29. **Revista Saúde Pública**, 1995.

PLUTCHIK R. Emotions and Life. **American Psychological Association**: Washington, DC, 2002.

PODSAKOFF P.; MACKENZIE S.B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. **Human Performance**, n. 10 – p. 133–152, 1997.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIGGIO, R.E. The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach, **Journal of Managerial Psychology**, v. .23, n. 2, 2007.

SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. Cognitive style, learning and innovation. **Technology Analysis and Strategic Management**, n. 10, p. 247-265, 1998.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe)>. Acesso em 20 de janeiro de 2011.

SHANE, S. The individual-opportunity nexus approach to entrepreneurship. **Alder shot**, UK: Edward Elgar. 2003

SIMON, M.; HOUGHTON, S.M.; AQUINO, K. Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies. **Journal of Business Venturing** n. 15, p. 113–134, 2000.

SMITH, C. Content analysis and narrative analysis. Em H.T. Reis, e C.M. Judd (org.), **Handbook of research methods in social and personality psychology**. UK: Cambridge University Press, p.313-38, 2000.

STEWART, W.; ROTH, P. Risk taking propensity differences between entrepreneurs and managers: a metaanalytic review. **Journal of Applied Psychology**, n. 86, p. 145–53, 2001.

TENNANT, M. **Psychology and adult learning**. London: Routledge. 1998.

VAN DEN BROECK, H.; VANDERHEYDEN, K.; COOLS, E. Individual differences hi cognitive styles: Development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. **Working paper Vlerick Leuven Gent Management School**. 2003

WARD, T.B. Cognition, creativity, and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, n. 19, p. 173–188, 2004.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, in Cummings, L.L. (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, v. 19, Jaipress, Greenwich, CT, p.1-74, 1996.

WITKIN, H.A.; MOORE, C.A.; GOODENOUGH, D.R.; COX, P.W. Field-Dependent and fiel-independent cognitive styles and their educational implications, **Review of Educational Research**, n. 1, p. 1-64, 1997.

## **APÊNDICE - Roteiro de entrevista – Empreendedor**

- ( ) – Empreendimento: Fase inicial – Até 42 meses de existência(3 anos e meio)  
 ( ) – Empreendimento: Fase de estabelecimento – Após 42 meses de existência(3 anos e meio)

### **Aspecto Cognitivo Conhecedor**

21. Fale um pouco sobre sua experiência profissional.
22. E como tomou a decisão de abrir este empreendimento e atuar nesta área que escolheu.
23. O que você faz para obter informações para atuar nesta área?
24. No seu ramo de atividade, fale sobre o que você faz para conquistar e manter seus clientes?

### **Aspecto Cognitivo Planejador**

25. Como você realiza a gestão dos custos em seu empreendimento.
26. Como você planeja seu negócio?

### **Aspecto Cognitivo Criador**

27. Conte um pouco sobre suas inovações.
28. Comente sobre quais são suas expectativas de crescimento?
29. E você prevê inovação para esse crescimento? Fale sobre inovação

### **Aspecto Cognitivo Colaborador**

30. Sua empresa compartilha ou colabora com algum projeto social?
31. (Se sim) Como começou? De quem foi a ideia? E os resultados?
32. Você tem parceiros no seu negócio? Fale um pouco sobre essa parceria

### **Efeitos potencialmente positivos e negativos da afetividade**

33. Fale um pouco sobre seus desafios? Os obstáculos que tem no dia-a-dia
34. Ao idealizar seu negócio, você sonhava com ele ou tinha outro?
35. Conquistar relações de confiança é fundamental.... Fale sobre algumas experiências positivas que você obteve.
36. E as negativas?
37. O que traz satisfações no seu trabalho? Você gosta do que faz?
38. E o que não gosta?
39. Quais são as situações mais difíceis e que te deixa tenso
40. Por que motivo ISSO te deixa tenso? Te deixa irritado.....

### **Ações do Empreendedor.**

41. No seu negócio, como você costuma tomar decisões?
42. Você tem o hábito de trocar com seus colaboradores ou funcionários ou pessoas de confiança sobre alguma decisão?
43. Quem são as pessoas que você mais procura
44. Mas, de verdade, de quem é a palavra final?
45. Tomar decisões é uma tarefa difícil..... quais são os motivos que mais dificultam a tomada de decisão?
46. E como você se sente ou reage em situações inesperadas?
47. Existem fatores que podem ameaçar a sobrevivência de seu empreendimento?

48. O que você fez ou faz para tomar decisões nestas situações de tensão ou pressão?  
49. O que você fez ou faz para minimizar ou eliminar estes desconfortos?

Empreendedor: \_\_\_\_\_

Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Formação / Escolaridade (Maior Titulação): \_\_\_\_\_

Primeiro empreendimento? ( )sim ( ) não \_\_\_\_\_

Negócio do Empreendimento: \_\_\_\_\_

Quantidade de funcionários: \_\_\_\_\_

Tem sócio? ( ) não ( ) sim \_\_\_\_\_

Cargos/estrutura \_\_\_\_\_

Área: ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviços

Total de Anos/Meses do Empreendimento até a data da entrevista: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

## ANEXO - Grupo de Profissionais Administradores de Serviços

ABRAFAC - Associação Brasileira de Facilities

Page 1 of 1

### GRUPAS

#### GRUPAS – GRUPO DE PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES DE SERVIÇOS



#### Constituição:

Grupo informal, fundado em 1985, sem fins lucrativos, que não adota estatuto ou contribuição financeira de seus integrantes, composto por cerca de 650 cadastrados entre efetivos e eventuais, que atuam em empresas de pequeno, médio e grande porte, na cidade de São Paulo e grande São Paulo.

#### Foco e Abrangência:

Direcionado à profissionais tomadores, prestadores ou consultores que atuam na gestão multidisciplinar do "non core business" das empresas (especificamente no segmento de Facilities, Property e Build Management e Real Estate), integrando pessoas, propriedades, processos e tecnologia, no desempenho de funções de diretoria, gerência e coordenação de equipes ou projetos ligados ao segmento.

#### Metodologia:

Reuniões mensais itinerantes realizadas, preferencialmente, no período da manhã de quartas feiras, em empresas do grupo ou patrocinadoras, visando o "networking", "best practices" e "benchmarking", pesquisa de mercado, o auto-desenvolvimento e a ajuda mútua.

#### Visão:

Difundir e promover o reconhecimento pelo segmento empresarial do profissional de facilities, ressaltando a importância estratégica, econômica e financeira de suas ações frente às diretrizes da empresa.

#### Missão:

Disponibilizar ferramentas e oportunidades para o auto-desenvolvimento de seus integrantes, fomentando-lhes:

- meios de aprimoramento e atualização profissional contínuos;
- ações criativas, inovadoras e otimizadas;
- subsídios para os processos de tomada de decisão;
- troca de experiências e ajuda mútua.

#### Valores:

Estimular e atentar para os princípios éticos, em ambiente de camaradagem, responsabilidade e aceitação e respeito incondicional ao seu protocolo.

#### Contatos:

**Presidente:** Osvaldo Logo  
**e-mail:** [grupas@abrafac.org.br](mailto:grupas@abrafac.org.br)

**Vice-Presidente:** Marcelo Costa

**Coordenadores:** Wantuir Ribeiro, Carlos Escobar Dias Sterque, Márcia Pelluchi, Adilson Pelegrino e Peter Edelstein.