



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS IN INTERNATIONALIZED COMPANIES

INOCENCIA BOITA DALBOSCO

UNOESC - UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARIINA

VANESSA BEDIN

VANESSA NODARI MENEGHIN

CARLA DE ALMEIDA MARTINS BASSO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

Objetivo do estudo

Objetiva-se descrever as características empresariais pertinentes às empresas pesquisadas e identificar as características comportamentais das mulheres empreendedoras atuantes em empresas já consolidadas no mercado internacional conforme modelo proposto por McClelland (1972).

Relevância/originalidade

As mulheres vêm assumindo um papel cada vez mais ativo na sociedade, com particular destaque no empreendedorismo (Silveira & Gouvêa, 2008). Dados fornecidos pelo Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2015) evidenciam a crescente participação das mulheres na criação de negócios. Os índices de empreendedorismo no Brasil, segundo o gênero, demonstram que 49% dos proprietários iniciais são mulheres. No entanto, falta compreender melhor a atuação das mulheres no mercado externo, como empreendedoras internacionais. Os estudos sobre empreendedorismo podem ser orientados a diversas áreas distintas, a exemplo cita-se a comportamental, área em que se situa esta pesquisa, a qual possui como foco os estudos realizados por pensadores como o psicólogo David McClelland (1972), direcionados ao comportamento do indivíduo empreendedor (Oliveira, 2010). McClelland (1972) buscou em suas pesquisas isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor e evidenciar que tais fatores são fundamentais para o desenvolvimento econômico (Boava & Macedo, 2006); (Oliveira, Silva, & Araújo, 2014). Ademais, a área comportamental é caracterizada como uma das áreas de pesquisa de maior destaque (Oliveira, 2010), entretanto, pouca atenção é dada às características comportamentais empreendedoras de indivíduos atuantes em empresas internacionalizadas.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se o estudo de casos múltiplos, o que permitiu descrever cada um dos casos selecionados. Os estudos de múltiplos casos consistem em pesquisas realizadas de maneira profunda e detalhada do assunto que está sendo analisado e se utiliza de diferentes fontes de dados, como observação de ocorrências, situações e fatos, além de entrevistas, seja esta estruturada ou não, dentre outros meios (Rover et al., 2010). Para efeito desta pesquisa foram adotados os seguintes critérios: gestão realizada por mulheres, região, empresas internacionalizadas, bem como a seleção por acessibilidade. No que se refere ao primeiro critério de seleção, foram selecionados casos com mulheres de perfil empreendedor que são responsáveis pela gestão do negócio. Quanto ao segundo critério, optou-se por empresas localizadas na região oeste do estado de Santa Catarina. Em relação ao terceiro critério de seleção, recorreu-se por empresas atualmente consolidadas no mercado internacional e, por fim, no quarto e último critério, os casos foram selecionados por obterem acesso às informações necessárias por serem as entrevistadas mulheres proprietárias e/ou gestoras das empresas em questão.

Principais resultados

As principais contribuições que este estudo traz, consistem na constatação acerca da relevância da crescente e contínua participação das mulheres na sociedade enquanto empreendedoras e gestoras de negócios internacionalizados, as quais atuam promovendo a geração de empregos e renda, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do ambiente em que estão inseridas, além de remeter a um movimento de valorização da mulher e de significativa mudança no ambiente organizacional, o que confirma os achados de Silveira e Gouvêa (2008) e Madruga et al. (2001). Além disso, a pesquisa qualitativa do estudo permitiu contribuir academicamente para a área de conhecimento do empreendedorismo a respeito das características comportamentais de empreendedoras inseridas no contexto internacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

As principais contribuições que este estudo traz, consistem na constatação acerca da relevância da crescente e contínua participação das mulheres na sociedade enquanto empreendedoras e gestoras de negócios internacionalizados, as quais atuam promovendo a geração de empregos e renda, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do ambiente em que estão inseridas, além de remeter a um movimento de valorização da mulher e de significativa mudança no ambiente organizacional, o que confirma os achados de Silveira e Gouvêa (2008) e Madruga et al. (2001).

Contribuições sociais/para a gestão

As principais contribuições que este estudo traz, consistem na constatação acerca da relevância da crescente e contínua participação das mulheres na sociedade enquanto empreendedoras e gestoras de negócios internacionalizados, as quais atuam promovendo a geração de empregos e renda, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do ambiente em que estão inseridas, além de remeter a um movimento de valorização da mulher e de significativa mudança no ambiente organizacional, o que confirma os achados de Silveira e Gouvêa (2008) e Madruga et al. (2001). Além disso, a pesquisa qualitativa do estudo permitiu contribuir academicamente para a área de conhecimento do empreendedorismo a respeito das características comportamentais de empreendedoras inseridas no contexto internacional. Em relação às limitações decorrentes deste estudo

tem-se primeiramente a dificuldade em localizar empresas internacionalizadas em que a gestão do negócio seja responsabilidade de mulheres com perfil empreendedor, que acabou por delimitar o acesso às três empresas pesquisadas Outra limitação identificada foi em decorrência da insuficiência de referencial teórico disponível quando se trata de conteúdos que abordam o estudo qualitativo das características comportamentais de mulheres empreendedoras atuantes em empresas internacionalizadas

Palavras-chave: Características comportamentais , Empreendedorismo , Internacionalização de empresas



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS IN INTERNATIONALIZED COMPANIES

Study purpose

The objective is to describe the business characteristics relevant to the companies surveyed and to identify the behavioral characteristics of women entrepreneurs operating in companies already consolidated in the international market according to the model proposed by McClelland (1972).

Relevance / originality

women have been assuming an increasingly active role in society, with particular emphasis on entrepreneurship (Silveira & Gouvêa, 2008). Data provided by the Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2015) show the increasing participation of women in the creation of businesses. Entrepreneurship rates in Brazil, according to gender, show that 49% of the initial owners are women. However, it remains to better understand the role of women in the foreign market, as international entrepreneurs. The studies on entrepreneurship can be oriented to several different areas, for example the behavioral one is mentioned, area in which this research is located, which focuses on the studies carried out by thinkers such as the psychologist David McClelland (1972), directed to behavior of the entrepreneurial individual (Oliveira, 2010). McClelland (1972) sought in his research to isolate psychological and cultural factors from the entrepreneur and to show that such factors are fundamental for economic development (Boava & Macedo, 2006); (Oliveira, Silva, & Araújo, 2014). Furthermore, the behavioral area is characterized as one of the most prominent research areas (Oliveira, 2010), however, little attention is paid to the entrepreneurial behavioral characteristics of individuals working in internationalized companies.

Methodology / approach

The study of multiple cases was used, which allowed to describe each of the selected cases. Multiple case studies consist of in-depth and detailed research on the subject under analysis and use of different data sources, such as observation of occurrences, situations and facts, in addition to interviews, whether structured or not, among others. means (Rover et al., 2010). For the purpose of this research, the following criteria were adopted: management carried out by women, region, internationalized companies, as well as accessibility selection. With regard to the first selection criteria, cases were selected with women of entrepreneurial profile who are responsible for managing the business. As for the second criterion, companies located in the western region of the state of Santa Catarina were chosen. Regarding the third selection criterion, companies currently consolidated in the international market were used and, finally, in the fourth and last criterion, the cases were selected because they had access to the necessary information because the interviewees were women owners and / or managers of the companies. concerned.

Main results

The main contributions that this study brings, consist of the finding about the relevance of the increasing and continuous participation of women in society as entrepreneurs and managers of internationalized businesses, which work promoting the generation of jobs and income, boosting the economic and social development of the environment in which they are inserted, in addition to referring to a movement of valorization of women and significant change in the organizational environment, which confirms the findings of Silveira and Gouvêa (2008) and Madruga et al. (2001). In addition, the qualitative research of the study allowed to contribute academically to the area of knowledge of entrepreneurship regarding the behavioral characteristics of female entrepreneurs inserted in the international context.

Theoretical / methodological contributions

560/5000 The main contributions that this study brings, consist of the finding about the relevance of the increasing and continuous participation of women in society as entrepreneurs and managers of internationalized businesses, which work promoting the generation of jobs and income, boosting the economic and social development of the environment in which they are inserted, in addition to referring to a movement of valorization of women and significant change in the organizational environment, which confirms the findings of Silveira and Gouvêa (2008) and Madruga et al. (2001).

Social / management contributions

The main contributions that this study brings, consist of the finding about the relevance of the increasing and continuous participation of women in society as entrepreneurs and managers of internationalized businesses, which work promoting the generation of jobs and income, boosting the economic and social development of the environment in which they are inserted, in addition to referring to a movement of valorization of women and significant change in the organizational environment, which confirms the findings of Silveira and Gouvêa (2008) and Madruga et al (2001). In addition, the qualitative research of the study allowed to contribute academically to the area of ??knowledge of entrepreneurship regarding the behavioral characteristics of female entrepreneurs inserted in the international context In relation to the limitations resulting from this study, there is primarily the difficulty in locating internationalized companies where business management is the responsibility of women entrepreneurs with an entrepreneurial profile, which ended up limiting access to the three companies surveyed Another limitation identified was due to the lack of available theoretical framework when it comes to content that addresses the qualitative study of the behavioral characteristics of women entrepreneurs working in internationalized companies

Keywords: Behavioral characteristics, Entrepreneurship, Internationalization of companies



1 Introdução

As mulheres vêm assumindo um papel cada vez mais ativo na sociedade, com particular destaque no empreendedorismo (Silveira & Gouvêa, 2008). Dados fornecidos pelo *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2015) evidenciam a crescente participação das mulheres na criação de negócios. Os índices de empreendedorismo no Brasil, segundo o gênero, demonstram que 49% dos proprietários iniciais são mulheres. No entanto, falta compreender melhor a atuação das mulheres no mercado externo, como empreendedoras internacionais.

Os estudos sobre empreendedorismo podem ser orientados a diversas áreas distintas, a exemplo cita-se a comportamental, área em que se situa esta pesquisa, a qual possui como foco os estudos realizados por pensadores como o psicólogo David McClelland (1972), direcionados ao comportamento do indivíduo empreendedor (Oliveira, 2010). McClelland (1972) buscou em suas pesquisas isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor e evidenciar que tais fatores são fundamentais para o desenvolvimento econômico (Boava & Macedo, 2006); (Oliveira, Silva, & Araújo, 2014). Ademais, a área comportamental é caracterizada como uma das áreas de pesquisa de maior destaque (Oliveira, 2010), entretanto, pouca atenção é dada às características comportamentais empreendedoras de indivíduos atuantes em empresas internacionalizadas. Desta maneira, pretende-se responder com o estudo a seguinte questão: *Quais as características comportamentais das mulheres empreendedoras em empresas internacionalizadas?* Objetiva-se, portanto: a) descrever as características empresariais pertinentes às empresas pesquisadas, e b) identificar as características comportamentais das mulheres empreendedoras atuantes em empresas já consolidadas no mercado internacional conforme modelo proposto por McClelland (1972).

Com base no disposto, o estudo justifica sua relevância ao contribuir para a compreensão acerca da crescente participação das mulheres na sociedade enquanto empreendedoras e gestoras de negócios internacionalizados, fato este que remete a um movimento de valorização da figura feminina e sinaliza um processo de modernização do ambiente organizacional (Madruga et al., 2001), além da contribuição acadêmica do estudo para a área de conhecimento com informações pertinentes a respeito das características comportamentais de empreendedoras inseridas no contexto internacional.

2 Características comportamentais empreendedoras

Para Oliveira (2010) os estudos relacionados ao empreendedorismo ampliaram-se de maneira considerável com foco direcionado a diversas áreas distintas, como exemplo, a comportamental, econômica, social e a política. Assim, cabe ressaltar que dentre estas, uma das áreas em maior destaque, em decorrência da utilização no meio científico é a área comportamental, representada por pensadores como o psicólogo David McClelland (1972).

Os estudos de McClelland (1958, 1972) com enfoque voltado à abordagem comportamental do empreendedor surgiram na década de 1950, no qual o autor buscou por meios quantitativos isolar fatores psicológicos e culturais do empreendedor, evidenciando que tais fatores são fundamentais para o desenvolvimento econômico (Boava & Macedo, 2006); (Oliveira, Silva, & Araújo, 2014).



Deste modo, a abordagem comportamental está relacionada às características dos indivíduos empreendedores, no qual McClelland (1972) associa o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, reconhecimento, poder e controle (Dias et al 2012); (Oliveira, 2010), além de classificá-los como sujeitos confiantes, perseverantes, diligentes, habilidosos, criativos, visionários, versáteis, inteligentes e perceptivos. (Dias et al 2010).

Para Vidal e Santos Filho (2003), Hoeltgebaum, Silveira e De Camargo (2007), McClelland em seus estudos evidencia que o sucesso no meio empresarial não fundamenta-se apenas em habilidades específicas como finanças, produção, marketing ou então em incentivos creditícios ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras e através do aperfeiçoamento de tais características.

Desta maneira, os resultados das pesquisas realizadas por McClelland (1972) revelaram que os indivíduos são motivados a empreender por três tipos de necessidades que estão categoricamente ligados às características comportamentais empreendedoras (CCEs), sendo estas: a necessidade de realização, de planejamento e de poder.

Quadro 1 - Características Comportamentais Empreendedoras identificadas por McClelland (1972)

Categoria	CCE	Comportamentos manifestados
Realização	Busca de oportunidade e iniciativa	- Sabe aproveitar as oportunidades que surgem em seu caminho; - Realiza as atividades antes que alguém as solicite; - Habilidade de expandir os negócios da empresa para novas áreas de atuação.
	Persistência	- Capacidade de encarar desafios; - Age de maneira ágil diante de um obstáculo.
	Exigência de qualidade e eficiência	- Busca meios de encontrar novas formas de fazer melhor as tarefas, de fazer mais rápido e/ou com custo reduzido; - Desenvolve maneiras de assegurar que o seu próprio trabalho será executado no tempo e com a qualidade esperada.
	Independência e autoconfiança	- Busca autonomia em relação aos procedimentos e controles; - Exibe confiança em sua própria capacidade de executar tarefas que se apresentam difíceis.
Planejamento	Correr riscos calculados	- Busca verificar e encontrar as melhores opções de negócios para a empresa; - Age de maneira a controlar situações difíceis para reduzir ao máximo os riscos.
	Estabelecimento de metas	- Traça objetivos que são desafiantes; - Estabelece metas mensuráveis em curto prazo; - Estabelece metas em longo prazo.
	Busca de informações	- Busca obter informações sobre o ambiente que está inserido; - Busca auxílio com consultorias especializadas para adquirir assessoria na parte técnica ou comercial.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	- Realiza divisões das tarefas de maior porte em subtarefas e estabelece prazos de conclusão; - Utiliza registros financeiros para tomar decisões; - Frequentemente revisa seus planos, levando em consideração os resultados obtidos.



Poder	Persuasão e rede de contatos	- Busca frequentemente novas relações comerciais e mantém as antigas; - Desenvolve estratégias para influenciar e persuadir outras pessoas.
	Comprometimento	- Faz tudo o que estiver ao alcance para manter o cliente; - Esforça-se ao máximo para concluir uma tarefa e alcançar os objetivos; - Contribui com os demais colaboradores da empresa para concluir as tarefas o mais brevemente.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972).

O comportamento empreendedor vem ganhando destaque em estudos nas academias internacionais e nacionais, contudo não foram identificados estudos diretamente relacionados a mulheres empreendedoras atuantes em empresa internacionalizadas. A seguir no Quadro 2 apresenta-se os estudos anteriores relacionados ao comportamento empreendedor de acordo com autores internacionais e nacionais nos últimos 10 anos.

Quadro 2 – Estudos recentes relacionados ao comportamento empreendedor

Artigo	Objetivo	Síntese do estudo
Lee e Lim (2009)	Investigar qual é o impacto da orientação empreendedora sobre o desempenho das empresas de serviços.	Os proprietários apresentam características que influenciam o desempenho das empresas, seja esta de pequeno ou médio porte, o que contribui para desenvolver a orientação empreendedora.
Gilinsky Junior, et al. (2010)	Analisar até que ponto o comportamento empreendedor pode influenciar o tamanho do investimento que será aplicado e seu retorno (ROI).	O investimento inicial e o retorno sobre este estão relacionados com o comportamento empreendedor.
Weismeier-Sammer (2011)	Analisar o comportamento empreendedor em empresas de natureza familiar, utilizando para isso uma replica do estudo dos autores Kellermanns e Eddleston (2006).	Ao comparar o estudo original com a replica, o resultado que coincide é o planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte familiar, o qual revela um ‘espírito empreendedor’ o que afeta o comportamento empreendedor.
Eddleston, Kellermanns e Zellweger (2012)	Investigar aspectos sobre o comportamento empreendedor em empresas do ramo familiar.	A participação da família na empresa contribui para uma relação positiva que a governança e a orientação de longo prazo possuem sobre o empreendedorismo corporativo.
Carranza, et al. (2013)	Comparar e examinar a orientação empreendedora individual dos países selecionados: México e Canadá.	Embora ambos os países possuam diferenças culturais, além de serem separados geograficamente, concluiu-se nesse estudo que há semelhanças quanto à orientação empreendedora entre os gestores de pequenas empresas.
Hashimoto e Nassif (2014)	Analisar as variáveis que impedem ou influenciam um comportamento empreendedor.	As empresas desenvolvem sua competitividade através da inovação, estimulando os colaboradores a adquirirem uma atitude mais empreendedora. Desta maneira, algumas práticas empreendedoras podem induzir os funcionários a adotarem esse comportamento.



Martins, et al. (2015)	Explorar o impacto da utilização das redes sobre o desenvolvimento da orientação empreendedora.	O uso das redes evidenciam um resultado com impacto positivo no desenvolvimento da orientação empreendedora e indicam um efeito direto e indireto sobre o crescimento das PMEs.
Estudos Nacionais		
Maciel (2009)	Examinar a validade da separação entre o comportamento empreendedor de outras capacidades organizacionais na explicação do desempenho organizacional.	Ocorre uma influência positiva do comportamento empreendedor e das capacidades organizacionais na variação do desempenho estratégico, bem como relação causal e necessidade de hierarquização entre as capacidades funcionais e o comportamento empreendedor.
Maciel e Camargo (2010)	Relacionar comportamento empreendedor, locus de controle e desempenho organizacional.	Houve influência negativa de locus de controle externo sobre desempenho, influência positiva de locus interno sobre o comportamento empreendedor, bem como do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional, além de a capacidade de o locus interno de controle potencializar a influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho.
Teixeira, et al. (2011)	Analisar os fatores que influenciaram ou determinaram a trajetória de uma jovem que iniciou seu negócio em idade precoce, identificar a influência da família nessa trajetória e identificar as características mais marcantes que contribuíram para seu sucesso.	A influência da família foi decisiva para a criação e desenvolvimento do negócio, assim como características de empreendedores encontrados em outros estudos foram facilmente identificadas na jovem empreendedora, a exemplo determinação, criatividade, desejo de independência, aprendizagem contínua e utilização de redes de relacionamento.
Vasconcelos (2012)	Identificar as características comportamentais empreendedoras dos proprietários-dirigentes das micro e pequenas indústrias de confecções de Teresina/PI segundo pressuposto de McClelland.	Os proprietários-dirigentes, em sua totalidade, apresentam um perfil empreendedor.
Clemente e Almeida (2013)	Examinar as características comportamentais empreendedoras de um empreendedor do comércio varejista de eletrodomésticos.	Destacaram-se no empreendedor: comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; busca de informações, independência e autoconfiança, com ações de estratégia de posicionamento por concorrente.
Oliveira, Silva e Araújo (2013)	Identificar a relação entre a longevidade de micro e pequenas empresas situadas na microrregião de Teófilo Otoni/MG e as características comportamentais atribuídas aos empreendedores.	A presença das características comportamentais estaria associada à longevidade dos empreendimentos, destacando-se a variável “ser independente/autoconfiança”, uma vez que os resultados apontam a influência desta no tempo de existência das empresas.
Oliveira, Silva e Araújo (2014)	Identificar se a presença de características comportamentais (CCEs) nos proprietários de MPes do Vale do	A partir da percepção dos empreendedores, a presença da maioria das CCEs não estaria diretamente associada à longevidade das empresas,



	Mucuri e Jequitinhonha/MG são determinantes para a longevidade dessas empresas.	podendo, entretanto, colaborar para a longevidade destas empresas, caso sejam refletidas nas ações dos seus proprietários.
Ching e Kitahara (2015)	Identificar e analisar as características comportamentais empreendedoras nos estudantes de uma instituição de ensino superior da região metropolitana de São Paulo.	Destacaram-se como características mais desenvolvidas: estabelecimentos de metas e comprometimento e como características menos desenvolvidas: persuasão e correr riscos calculados.
Behling e Lenzi (2016)	Analisar a relação entre o conjunto de competências empreendedoras (Cooley, 1990) e o comportamento estratégico (Miles e Snow, 1978) adotado por empreendedores em resposta ao ambiente em que atuam.	As competências empreendedoras podem influenciar a adoção de estratégias empresariais mais consistentes.

Fonte: as autoras (2016).

O primeiro aspecto está atribuído à realização, em que predomina um comportamento que impulsiona a realizar atividades desafiantes para alcançar objetivos pessoais. Outro aspecto relevante é o planejamento, o qual sugere que o empreendedor conheça diversos procedimentos para que então possa conduzir a empresa. O terceiro e último aspecto está relacionado ao poder, sendo que este é considerado um comportamento potencial para desenvolver tarefas e atingir metas. A seguir, Quadro 1, são apresentadas as dez características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland (1972).

3 Procedimentos metodológicos

Nesta pesquisa, buscou-se analisar as características comportamentais das mulheres empreendedoras, atuantes em empresas internacionalizadas. Utilizou-se o estudo de casos múltiplos, o que permitiu descrever cada um dos casos selecionados. Os estudos de múltiplos casos consistem em pesquisas realizadas de maneira profunda e detalhada do assunto que está sendo analisado e se utiliza de diferentes fontes de dados, como observação de ocorrências, situações e fatos, além de entrevistas, seja esta estruturada ou não, dentre outros meios (Rover et al., 2010). Para efeito desta pesquisa foram adotados os seguintes critérios: gestão realizada por mulheres, região, empresas internacionalizadas, bem como a seleção por acessibilidade.

No que se refere ao primeiro critério de seleção, foram selecionados casos com mulheres de perfil empreendedor que são responsáveis pela gestão do negócio. Quanto ao segundo critério, optou-se por empresas localizadas na região oeste do estado de Santa Catarina. Em relação ao terceiro critério de seleção, recorreu-se por empresas atualmente consolidadas no mercado internacional e, por fim, no quarto e último critério, os casos foram selecionados por obterem acesso às informações necessárias por serem as entrevistadas mulheres proprietárias e/ou gestoras das empresas em questão. Em seguida, o Quadro 3, apresenta as características relacionadas às empresas objetos de estudo.



Quadro 3 – Empresas selecionadas para desenvolvimento do estudo

Empresas selecionadas	Código de identificação	Ano de fundação	Ramo	Localização
Empresa 1	PRM	1960	Eletrodomésticos	Pinhalzinho/SC
Empresa 2	AR	1998	Peças, máquinas e equipamentos agropecuários	Concórdia/SC
Empresa 3	LPF	2008	Equipamentos para agronegócios	Concórdia/SC

Fonte: as autoras (2016).

Fizeram-se entrevistas estruturadas. O roteiro de questões foi elaborado com base no referencial teórico, em particular no estudo de McClelland (1972). O roteiro de entrevista foi composto por 54 questões e estruturado em três partes. As entrevistas estruturadas com as gestoras das três empresas analisadas, foram gravadas e transcritas na íntegra, já as informações consideradas como dados secundários foram obtidas nos sites das empresas pesquisadas, sendo utilizadas na análise dos dados. Cabe mencionar que o tempo de cada entrevista foi em média de uma hora e vinte minutos, perfazendo 240 minutos no total.

Para realização da análise dos dados coletados optou-se pela análise de conteúdo que, conforme Rover et al. (2010). Esta técnica pode ser aplicada para analisar os discursos escritos e/ou orais de seus autores, de uma forma objetiva e ordenada, além disso, visa a descrição e interpretação do conteúdo que o documento quer transmitir. Quanto à análise das informações adotou-se o método proposto por Bardin (2011), composto por três fases: (I) pré-análise, (II) exploração do material e (III) tratamento dos dados.

I) Pré-análise: nesta fase foi realizada a transcrição, na íntegra, e leitura das entrevistas realizadas, seleção das informações nos *sites* das empresas, bem como a preparação do material. II) Exploração do material: nesta etapa realizou-se a investigação e exploração das informações coletadas na fase anterior, assim como foram identificadas as categorias observáveis definidas para o estudo. As categorias observáveis e propostas por McClelland (1972) são: realização, planejamento e poder. III) Tratamento de dados: nesta fase foi realizada a interpretação do conteúdo das entrevistas, foram analisadas as categorias observáveis ocorrendo a vinculação às citações, sendo estas, posteriormente, inseridas no estudo, viabilizando, deste modo, o alcance dos objetivos desta pesquisa.

4 Resultados

A avaliação individual das questões caracterizadoras do comportamento das empreendedoras ocorreu com base nas respostas obtidas, durante as entrevistas, para cada uma das perguntas que constituem os grupos de características avaliadas. Logo, quanto mais semelhantes as respostas aos comportamentos empreendedores identificados por McClelland (1972), evidenciados no Quadro 1, considerou-se mais evidente a existência da característica nas mulheres empreendedoras.



Todas as empresas analisadas são familiares e possuem, no seu quadro de colaboradores, executivos com experiências internacionais. Somente a executiva LPF, representante da Empresa 3, não possui experiência de estudo relacionada à área de comércio exterior. Dentre as empresas pesquisadas, a que possui maior número de colaboradores é a Empresa 1, com um quadro de 250 funcionários. Em seguida, a Empresa 2, dispendo de 33 colaboradores e, por último, sendo esta a menor, a Empresa 3, contando com 22 colaboradores.

No que se refere às operações com o exterior, a Empresa 1 é a que mantém relações com o maior número países, somando-se 12 no total, em seguida, a Empresa 2, totalizando 9 países, e por fim, a Empresa 3, perfazendo 4 países. Quanto às operações realizadas com o mercado externo, as três empresas realizam exportações, sendo a Empresa 2, a única a realizar importações.

4.1 Características empresariais das empresas pesquisadas

4.1.1 O caso da empreendedora de eletrodomésticos

Criada no ano de 1960 na Vila São João, município de São Carlos – SC, a Empresa 1 era caracterizada como uma pequena funilaria que fabricava produtos como bacias, funis, baldes, painéis de alumínio, entre outros (CLARICE, [20--]). Em 1966, a família proprietária toma a decisão de mudar-se para o município de Pinhalzinho - SC, no qual estabelecem a empresa em novo endereço. Neste período a empresa começou a atuar, além da funilaria, com reformas e manutenção de fogões a lenha. Mais tarde, no ano de 1970 iniciou-se a fabricação de peças e a montagem destes fogões, onde a partir dos primeiros exemplares fabricados houve a criação da marca da empresa. De acordo com a entrevistada, “*a partir dos anos de 1990, os três filhos do proprietário, atualmente diretores, são aproximados à empresa, onde passaram a ajudar a dirigi-la, contribuindo para o seu desenvolvimento e crescimento, incluindo ao rol de produtos da empresa o fogão a gás.*” (PRM) (informação verbal).

Como consequência do reconhecimento de seus produtos no mercado e do decorrente desenvolvimento da empresa é relevante evidenciar a transferência das instalações da empresa para uma nova e ampla área industrial no próprio município de Pinhalzinho – SC, (CLARICE, [20--]). A entrevistada destaca, “*atualmente a empresa, que iniciou suas atividades numa empresa pequena de chão batido, produz 800 fogões por dia de todos os modelos, sendo capaz de proporcionar à empresa o pleno atendimento do mercado brasileiro assim como o mercado externo.*” (PRM) (informação verbal). Ainda de acordo com a entrevistada, “*o espírito empreendedor e a visão de um nicho de mercado em potencial, aliado à experiência adquirida na funilaria com o manuseio de metais e a manutenção de fogões*” (PRM) (informação verbal) foi fator determinante para a tomada de decisão para constituir a Empresa 1, onde o empreendedor utilizou-se de sua experiência e conhecimento para iniciar seu empreendimento e promover a expansão por meio de atitudes inovadoras.

As ações adotadas pelo empreendedor se relacionam à definição adotada pelo *General Monitor Entrepreneurship – GEM* (2015) para o termo empreendedorismo o qual se caracteriza por qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, ocorra ela por meio da criação



de uma nova empresa ou então pelo processo de expansão de empreendimentos já existentes, relacionando-se também à teoria adotada por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), na qual os autores afirmam que o empreendedorismo exige ação empreendedora seja por meio da criação de novos produtos, novos processos ou pela entrada em novos mercados.

4.1.2 O caso da empreendedora agrícola

A Empresa 2 foi constituída no ano de 1998, no município de Concórdia – SC. Criada pela entrevistada, a empresa é resultado de uma sociedade anterior que objetivava o crescimento com o intuito de atender, não somente ao comércio local, mas também uma demanda maior de mercado, o atacado. A ideia de negócio surgiu em meados de 1993, quando a entrevistada que trabalhava com seu atual marido em uma empresa de peças e equipamentos agrícolas identificou que o comércio varejista não caracterizava um nicho de mercado que direcionasse ao crescimento, de acordo com a entrevistada, *“se ele realmente buscasse expansão e melhor desempenho, ele teria que atuar na área do atacado”* (AR) (informação verbal). Foi então que, após acompanhar o processo de falência de um empresário da cidade e dono de uma empresa deste segmento, a entrevistada decidiu abrir, juntamente a um sócio, sua primeira empresa.

Deste modo, após o período de experiência adquirida desta sociedade, a entrevistada criou a Empresa 2, instituindo novas estratégias de gestão, implementando novas ideias e expandido o foco de atuação, não somente para o mercado nacional, como também para o internacional, a entrevistada destaca *“eu contratei uma pessoa de Curitiba, que passou a me ajudar a entender melhor o mercado nacional e aí nós começamos a sair desse universo da região Sul e ir mais para o Norte”* (AR) (informação verbal). Ao longo deste processo de crescimento a demanda pelos produtos da empresa acabou expandindo, a entrevistada destaca *“um cliente do Equador nos encontrou, ele trabalhou conosco por alguns anos e ele comprava muito, então ele acabou nos ajudando, divulgando nosso nome para clientes de fora e isso nos deu um gás diferente”* (AR) (informação verbal). Além disso, como reflexo do desenvolvimento da empresa, foi fundada, no ano de 2010, uma filial na cidade de Curitiba – PR, objetivando contribuir para a operacionalização da empresa.

É pertinente destacar, como estratégia de atuação da Empresa 2, que atualmente 95% dos produtos comercializados pela empresa são fabricados no exterior e importados para posterior venda no mercado nacional ou então destinados à exportação. Além disso, a entrevistada afirma que para se destacar no mercado *“nós buscamos trazer sempre alguma coisa diferente, algo que nossos concorrentes não tenham, desde um produto que ninguém comercialize, alguma inovação, atendimento diversificado, é preciso ter aquela característica distinta que faça o cliente voltar”* (AR) (informação verbal). Neste contexto, as ações empreendedoras da entrevistada relacionam-se diretamente com a teoria defendida por Chiavenato (2012), uma vez que o autor afirma que empreendedores são as pessoas que iniciam ou então dinamizam um negócio para a realização de uma ideia ou projeto pessoal, assumindo os riscos e as responsabilidades e inovando de maneira continuada, do mesmo modo que a empreendedora ao buscar a realização da sua ideia de negócio e o sucesso do seu empreendimento.

4.1.3 O caso da empreendedora da Agroindústria



A Empresa 3 foi fundada de forma oficial no ano de 2008, no município de Concórdia – SC. Criada pela entrevistada juntamente à sua filha, a empresa surgiu dentro do contexto familiar de uma oficina mecânica pertencente à família há 15 anos. A entrevistada e cofundadora da empresa trabalhava na oficina mecânica do seu marido, quando em meados de 2008 surgiu uma oportunidade, no momento em que se iniciou o primeiro surto de gripe aviária na região e um produtor rural local procurou a mecânica para a realização de um serviço com o intuito de construir um equipamento que realizasse a desinfecção dos caminhões que entravam em sua granja, pois esta havia se tornado uma exigência da agroindústria na qual o produtor rural estava elencado.

A partir disso e em decorrência de já ter trabalhado anteriormente nesta mesma agroindústria, a entrevistada buscou antigos contatos com o objetivo de identificar se outros produtores rurais precisariam se adequar, então a entrevistada destaca, *“realmente me disseram que esta era uma exigência e que objetivava garantir que doenças transmitidas por aves migratórias não se espalhassem, evitando a contaminação de granjas saudáveis”* (LPF) (informação verbal). Pensando nisso e a partir da percepção da possibilidade de produção em larga escala a entrevistada afirma, *“eu sugeri fazer um projeto e apresentar um produto que fosse exatamente o que eles precisavam e eles aceitaram, então ali foi uma oportunidade que apareceu”* (LPF) (informação verbal), a partir disso a entrevistada passou a dedicar-se ao desenvolvimento do projeto, foi então, que em 2008, após a aprovação do produto foi fundada a indústria de equipamentos agroindustriais.

Logo surgiram sucessivas oportunidades de mesmo gênero, pois de acordo com a entrevistada *“todo o portfólio de produtos da empresa, foi construído baseado em problemas apresentados pelos clientes”* (LPF) (informação verbal). Todos os projetos desenvolvidos pela empresa buscam elaborar produtos que objetivem contribuir para a melhora produtiva ou então para o aumento dos ganhos, a entrevistada destaca *“esta é a nossa maior característica, conceber uma ideia relacionada à necessidade do cliente, foi assim que chegamos até aqui e é assim que pretendemos fazer no mercado externo, seguir o caminho que deu certo Brasil para entrar no mercado americano”* (LPF) (informação verbal). As ações empreendedoras da entrevistada sejam para promover o crescimento de sua empresa no mercado nacional ou para a expansão de suas atividades para o cenário internacional corroboram com a conceituação de Hisrich, Peters e Shepherd (2014) para o termo empreendedorismo, os autores afirmam que o empreendedorismo exige ação empreendedora, ocorra ela por meio da criação de novos produtos e processos ou então pela entrada em novos mercados, assim como a entrevistada, que identificou uma oportunidade e apresentou soluções, criando um novo empreendimento e expandindo-o para novos contextos de atuação.

4.3 Características comportamentais empreendedoras

Durante as entrevistas com as três empreendedoras, buscou-se reconhecer os comportamentos relacionados aos identificados por McClelland (1972) em seus estudos, sendo



descritos cada um a seguir de acordo com cada categorização avaliada. No Quadro 4 verificou-se quais entrevistadas possuem estas características.

Quadro 4 - Características comportamentais empreendedoras

Característica	Empresa 1 - PRM	Empresa 2 - AR	Empresa 3 - LPF	Síntese
Busca de oportunidade e iniciativa	<i>“Eu busco novas oportunidades com os clientes já fidelizados apresentando propostas diferenciadas, uma promoção ou algo que possa fomentar o mercado, já para clientes em prospeção, nada substitui a visita presencial, o desafio é analisar seu perfil e saber como atraí-lo e convencê-lo de que meu produto é melhor que o da concorrência”.</i>	<i>“O desafio é um tempero que me deixa motivada no dia-a-dia para buscar e encontrar novas oportunidades para meu negócio, eu estou sempre me aventurando a buscar coisas novas e diferentes quando se trata da minha empresa”.</i>	<i>“Eu procuro sempre andar em ambientes totalmente diferentes, ter contato com pessoas diferentes e trazer aquilo para o meu mundo, sempre tento entender coisas novas e identificar uma maneira de absorver aquilo e melhorar”.</i>	A habilidade para aproveitar e prospectar novas oportunidades objetivando a expansão dos negócios a novas áreas e boa receptividade aos desafios do dia-a-dia foram os mais evidentes.
Persistência	<i>“Eu acredito que persistência diante de obstáculos seja um combustível para o profissional, além disso, eu acredito que, não só no comércio exterior, mas em qualquer setor, o profissional precisa ser uma espécie de resolvidor de problemas e claro deve gostar disso”.</i>	<i>“Mesmo diante de obstáculos, eu persisto, entretanto não fico perdendo tempo em função daquilo, além disso, também sei a hora de parar”.</i>	<i>“Eu tento descobrir novos caminhos, se não deu certo de uma maneira é difícil eu desistir, eu tento de outro modo, tem o plano B, o plano C e às vezes até o plano D”.</i>	Comportamentos relacionados à capacidade de encarar desafios, solucionar problemas e persistir diante de obstáculos.
Exigência de qualidade e eficiência	<i>Sempre busco estar agilizando minhas tarefas, é preciso otimizar tempo, do contrário não consigo fazer tudo e quanto mais rápido eu executar a tarefa, antes estou livre para fazer outras”.</i> “Eu me desaponto quando perco tempo, acho	<i>“Eu dou o meu melhor em qualquer atividade que eu venha a desenvolver, busco me concentrar ao máximo e fazer o melhor que eu conseguir e isso tem gerado bons resultados”</i>	<i>“Eu gosto de fazer as coisas de forma rápida, não gosto de começar e não terminar, mesmo que as coisas não tenham ficado da melhor forma, eu posso melhorar depois, mas eu quero terminar”</i>	Busca pelo melhor desempenho e bons resultados, novas formas de realizar tarefas, com agilidade e com a qualidade esperada, exceto a entrevistada LPF, que demonstrou comportamento atípico ao relatar



	<p><i>isso um problema, além disso, considero desgastante perder tempo com retrabalho”.</i></p>			<p>que pode melhorar posteriormente caso suas atividades não tenham sido desempenhadas da melhor maneira.</p>
<p>Independência e autoconfiança</p>	<p><i>“A confiança é outro combustível para um profissional de sucesso, pois ao atuar como gerente comercial, antes de vender meu produto, eu vendo a minha imagem, é muito desafiador e é preciso confiança para isso”. “Eu tenho uma opinião formada, porém acho importante estarmos abertos a repensar posicionamentos”.</i></p>	<p><i>“Em momento algum eu desacredito de mim, tudo o que eu assumo, assumo com vontade e determinação e acho que isso é fator primordial”. “Se eu tiver total conhecimento e tiver razão, eu vou manter minha forma de pensar, caso contrário eu vou recuar”.</i></p>	<p><i>“Eu não mudo minha maneira de pensar se outros discordam de mim, eu sou muito posicionada em relação àquilo que eu acredito”. “Eu sou muito confiante em meu sucesso, nada é impossível, basta alguém querer fazer”.</i></p>	<p>Busca por autonomia em relação a procedimentos e controles, demonstração de confiança em sua própria capacidade diante de resultados adversos e a manutenção de seu ponto de vista como inerentes a esta característica.</p>
<p>Correr riscos calculados</p>	<p><i>“Eu busco sempre manter o controle das situações, entretanto em alguns momentos não são possíveis, por isso devemos gostar de ambas as partes e a situação que não podemos controlar é mais desafiadora e interessante, acabamos tendo que criar versões, alternativas para conseguir alcançar o êxito”. “Eu faço coisas consideradas arriscadas, apesar dos paradigmas relacionados à mulher como profissional de comércio exterior, nós devemos pensar que podemos, porém é preciso ter</i></p>	<p><i>“Eu já me arrisquei muito, entretanto atualmente procuro correr menos riscos quando se trata do meu negócio, busco me envolver apenas com projetos que penso serem ideais para o bom desenvolvimento da empresa”. “Não podemos abraçar o mundo, temos que abraçar menos e mais forte em termos de negócios, pois se você não se dedica e não tem foco, o novo projeto pode não dar certo”.</i></p>	<p><i>“Eu gosto muito de riscos calculados, eu me aventuro ao mesmo tempo em que me questiono se eu posso pagar o preço caso algo der errado”. “Eu me envolvo com algo novo mesmo que não vá ter êxito, eu experimento, tem coisas que você só vai saber tentando, então eu procuro não descartar as possibilidades antes de tentá-las”.</i></p>	<p>As entrevistadas PRM e AR evidenciaram forte presença desta característica, com busca por melhores opções de negócios, bem como a ação visando o controle de situações difíceis objetivando a redução de riscos. Contudo, a entrevistada LPF, indicou comportamentos contrários ao assegurar que se envolve com novos projetos mesmo sem garantias de sucesso, indicando não avaliar e questionar diferentes alternativas.</p>



	<i>referências e certeza para a tomada de ação neste setor de atuação”</i>			
Estabelecimento de metas	<i>“Normalmente e quando for benéfico para empresa, eu sempre tento encontrar outros meios de conseguir atingir os objetivos”. “Eu gosto de pensar no futuro, assim é possível traçar metas e executar ações para conseguir alcançá-las, porém é preciso ter foco, caso contrário você se perde”.</i>	<i>“Eu penso sim no futuro da empresa, entretanto eu não sei pensar em longo prazo, isto é, acima de 10 anos, não consigo, eu não tenho know-how de conhecimento para me planejar acima desse período”. “Eu busco diferentes métodos para obter os resultados esperados, sempre tenho o plano A e o plano B, se não conseguir de um jeito eu tento de outro, entretanto eu tento no máximo duas vezes, porque nós não devemos persistir no erro”</i>	<i>“Eu sempre procuro estabelecer vários planos para atingir os resultados, geralmente tenho o plano A, B, C e D, se eu não conseguir de uma maneira eu busco outras possibilidades até encontrar a solução, eu foco no objetivo e não abandono a ideia, isso fez com que a empresa chegasse até aqui”. “Eu gosto muito de pensar no futuro, é uma prática minha de olhar sempre para frente, seja no contexto profissional, pessoal ou familiar”.</i>	Estabelecimento de metas mensuráveis em curto prazo, objetivas e definidas em longo prazo e planejamento de objetivos que são desafiantes, os quais se mostraram presentes nas empreendedoras PRM e LPF. A empreendedora AR, evidenciou comportamentos incompatíveis, ao reconhecer possuir dificuldades em realizar planejamentos em longo prazo.
Busca de informações	<i>“Eu procuro coletar todas as informações possíveis para executar novos projetos e tarefas, eu considero muito importante estar munido com o máximo possível de informações, principalmente no ramo de comércio exterior, onde qualquer falta de planejamento pode resultar numa despesa com algo que é inviável”. “Eu sempre busco várias fontes de informações, desde notícias, feedback de redes de relacionamentos,</i>	<i>“Coletar com certeza o máximo de informações antes de começar novos projetos, porque nós sempre tentamos planejar o máximo possível, com muita pesquisa de mercado para verificar se determinado produto vai ter demanda ou, por exemplo, se o preço de custo vai compensar a venda”</i>	<i>“Eu acredito que o cliente é o maior coração pulsante de inovação, então manter esta fonte de informação informal é onde nós conseguimos captar melhor o mercado e as tendências, além disso, buscamos informações em variadas fontes, como órgãos institucionais, universidades, parques tecnológicos, incubadoras, diversos tipos de ambientes de criação, mas a conexão com o campo e o cliente é a principal”</i>	A procura por informações sobre o ambiente em que está inserido e busca por assessoria na parte técnica ou comercial foram os mais evidenciados nas três entrevistadas.



	<i>acho importante ter diferentes pontos de vista, para não ficar bitolado em apenas uma direção”.</i>			
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<i>“É bem importante dividir projetos grandes em tarefas mais simples, dessa forma posso ir executando e eliminando uma a uma até atingir o objetivo”. “Para realização e monitoramento de atividades eu considero importante e sempre desenvolvo planos de ações, os quais são bem meticulosos, porque todo investimento representa um risco e a empresa está se abrindo à possibilidade de obter resultados positivos ou não, desta maneira, quanto mais detalhado o plano de ação melhor é a mensuração dos resultados”.</i>	<i>“É habitual na empresa a divisão de projetos e tarefas maiores estruturando-as de forma simplificada, eu geralmente busco planifica-lás por períodos, mas sempre acontece de o projeto mudar, então nós nos reunimos novamente e acabamos refazendo o planejamento”. “É frequente na empresa a elaboração de planos de ações, entretanto o monitoramento, pela questão do tempo, eu não faço, mas agora que nós juntamos algumas outras áreas contratamos uma pessoa que vai cuidar dessas funções”.</i>	<i>“Não só dividimos as tarefas maiores em subtarefas como também buscamos parcerias, por exemplo, para um projeto grande são necessárias muitas competências que muitas vezes nós não temos, então é fundamental que se tenha parceiros”. “Eu tenho muita dificuldade com planejamento estratégico, planilhas e números, pra mim a formalização das coisas é muito difícil, por isso eu não monitoro nada, mas eu tenho uma pessoa aqui na empresa responsável por isso”.</i>	As empreendedoras AR e LPF, não foram identificados comportamentos relacionados à aptidão para o monitoramento de atividades e resultados, além de a empreendedora LPF, evidenciar dificuldades em relação à elaboração de planos e ações.
Persuasão e rede de contatos	<i>“A empresa sempre busca manter um bom relacionamento com empresas do mesmo e de outros segmentos, pois além da troca de informações podem surgir novas oportunidades de negócios”. “É importante você ter uma opinião formada, mas também estar</i>	<i>“Eu mantenho contato frequente com empresários de outros ramos de atividade, até mesmo com meus concorrentes, inclusive muitos destes são também meus clientes”. “Se determinada pessoa tiver uma firme convicção, a qual eu não tenho conhecimento suficiente eu até posso</i>	<i>“O network é importante, a troca com outros empresários é o que me faz dividir projetos e buscar novos parceiros, eu viso muito a co-criação para todos crescermos e nos fortalecermos juntos”. “Eu consigo com que pessoas que tenham firmes convicções mudem seu modo de pensar, fiz</i>	As três entrevistadas apresentaram significativos indícios desta característica, na qual a busca frequente por novas relações comerciais, porém mantendo as antigas, assim como o desenvolvimento de estratégias para influenciar e persuadir pessoas.



	<i>disposta a receber informações e reavaliar, mantendo é claro sua opinião se você tiver 100% de certeza de que está correta”.</i>	<i>dizer que ela pode vir a influenciar o meu pensamento, no entanto somente depois que eu analisar e verificar que ela tem razão, agora sobre algo que eu entendo, se eu tiver razão não mudo a opinião”</i>	<i>cursos relacionados à neurolinguística, então utilizo algumas ferramentas para isso”.</i>	
Comprometimento	<i>“Ser fiel às promessas é característica fundamental, pois uma vez que algo é prometido, mas não cumprido, é seu nome e imagem profissional, assim como da empresa, que tornam-se desprestigiados”. “Eu busco atingir os objetivos da empresa, mas para que parcerias sejam duradouras é preciso que a negociação seja viável para todos, caso contrário vou vender apenas uma vez”</i>	<i>“O comprometimento às promessas fazem parte do meu caráter, eu sou totalmente fiel àquilo que eu prometo e eu só prometo se consigo cumprir”. “Eu sempre busco, mesmo não acertando muito, soluções que beneficiem todos os envolvidos, de uma forma geral eu tento ser o mais justa possível, mesmo sabendo que muitas vezes isso não acontece”</i>	<i>“Quando assumo algum projeto ou tarefa, seja este interno ou externo, eu realmente me comprometo em fazê-lo, caso surjam empecilhos eu busco alternativas diversas, mas eu não me conformo com o “não dá”, para mim não existe essa palavra, pois sempre há um meio”</i>	Habilidade de fazer o que estiver ao seu alcance para manter o cliente, esforçando-se ao máximo para concluir suas atividades e alcançar objetivos, além de contribuir com os demais para a conclusão e a busca por soluções de tarefas, assim como as entrevistadas que evidenciaram muito fortemente tais comportamentos.

Fonte: as autoras (2016).

4.3.1 Síntese dos resultados

No Quadro 5 a seguir apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos ao avaliar as características comportamentais a partir do modelo teórico proposto por McClelland (1972).

Quadro 5 – Síntese dos resultados

Categorias observáveis	CCE	Empresa 1 PRM	Empresa 2 AR	Empresa 3 LPF
Realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Presente	Presente	Presente
	Persistência	Presente	Presente	Presente
	Exigência de qualidade e eficiência	Presente	Presente	Ausente



	Independência e autoconfiança	Presente	Presente	Presente
Planejamento	Correr riscos calculados	Presente	Presente	Ausente
	Estabelecimento de metas	Presente	Ausente	Presente
	Busca de informações	Presente	Presente	Presente
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Presente	Ausente	Ausente
Poder	Persuasão e rede de contatos	Presente	Presente	Presente
	Comprometimento	Presente	Presente	Presente

Fonte: as autoras (2016).

Verifica-se no quadro 7 que a empreendedora PRM, representante da Empresa 1, demonstra em seu perfil todas as características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland (1972), com relação às demais entrevistadas, a empreendedora AR, evidenciou a presença de oito das dez características, enquanto a empreendedora LPF revelou a presença de sete características comportamentais em seu perfil.

Em relação aos tipos de necessidades que motivam os indivíduos a empreenderem identificados por McClelland (1972), as três empreendedoras entrevistadas possuem todas as características referentes à terceira necessidade, sendo esta relacionada ao poder, o qual é considerado um comportamento potencial para desenvolver tarefas e atingir metas. As empreendedoras PRM e AR evidenciaram todos os comportamentos relacionados à primeira necessidade, referente à realização, em que predomina um comportamento que impulsiona a realizar atividades desafiantes para alcançar objetivos pessoais, enquanto a empreendedora LPF apresentou alguns comportamentos relacionados. Já no que se refere à segunda necessidade, relativa ao planejamento, a qual sugere que o empreendedor conheça diversos procedimentos para que então seja capaz conduzir a empresa, apenas a empreendedora PRM demonstrou possuir todas as características, enquanto as demais apresentaram apenas alguns dos comportamentos que compõem esta categoria.

É importante evidenciar que cada uma das características identificadas representa comportamentos diferenciados, os quais foram determinantes para o sucesso das entrevistadas, enquanto empreendedoras e gestoras de negócios já consolidados no mercado externo, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento e evolução das empresas.

5 Considerações finais

Este estudo objetivou descrever as características empresariais pertinentes às empresas pesquisadas, e identificar as características comportamentais das mulheres empreendedoras atuantes em empresas já consolidadas no mercado internacional conforme modelo proposto por McClelland (1972).

Em relação às características empresariais as três empresas analisadas são de pequeno porte, além disso, todas são familiares. A Empresa 1 possui experiência no mercado de eletrodomésticos a mais de 50 anos, além de possuir mais de 20 anos de experiência no mercado



internacional. A Empresa 2 atuante no mercado agrícola brasileiro a 18 anos, realiza, por mais de 10 anos, operações de importações e exportações com o mercado externo, já a Empresa 3 possui 8 anos de experiência no segmento do agronegócio, no qual vem por 5 anos mantendo relações comerciais com países estrangeiros.

No que diz respeito à compreensão do empreendedorismo e suas manifestações na forma de características exteriorizadas pelos empreendedores, foi utilizado neste estudo a abordagem de David McClelland (1972), o qual se dedicou por quase cinco décadas ao estudo do comportamento empreendedor. Deste modo, os resultados obtidos neste estudo identificaram que relacionada à necessidade de poder, as três empreendedoras evidenciam comportamentos associados às características persuasão e rede de contatos e comprometimento. Relativo à necessidade de realização, apenas duas das entrevistadas demonstraram possuir todas as características desta categoria, já no que se refere à necessidade de planejamento apenas uma das entrevistadas evidenciou possuir todas as características deste grupo.

As principais contribuições que este estudo traz, consistem na constatação acerca da relevância da crescente e contínua participação das mulheres na sociedade enquanto empreendedoras e gestoras de negócios internacionalizados, as quais atuam promovendo a geração de empregos e renda, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do ambiente em que estão inseridas, além de remeter a um movimento de valorização da mulher e de significativa mudança no ambiente organizacional, o que confirma os achados de Silveira e Gouvêa (2008) e Madruga et al. (2001). Além disso, a pesquisa qualitativa do estudo permitiu contribuir academicamente para a área de conhecimento do empreendedorismo a respeito das características comportamentais de empreendedoras inseridas no contexto internacional.

Em relação às limitações decorrentes deste estudo tem-se primeiramente a dificuldade em localizar empresas internacionalizadas em que a gestão do negócio seja responsabilidade de mulheres com perfil empreendedor, que acabou por delimitar o acesso às três empresas pesquisadas. Outra limitação identificada foi em decorrência da insuficiência de referencial teórico disponível quando se trata de conteúdos que abordam o estudo qualitativo das características comportamentais de mulheres empreendedoras atuantes em empresas internacionalizadas.

Considerando-se as limitações deste estudo, apontam-se algumas recomendações para futuras pesquisas, como: a) realizar novo estudo qualitativo contemplando as características comportamentais de mulheres gestoras de negócios internacionalizados, utilizando como base o estudo de McClelland (1972), para identificar as características de outras amostras; b) reaplicar o estudo em mulheres de perfil empreendedor atuantes em empresas internacionalizadas de outras regiões e/ou de outras unidades federativas brasileiras; c) desenvolver novo estudo comparativo contemplando as características comportamentais de mulheres gestoras de negócios internacionalizados e mulheres gestoras de negócios consolidados no mercado nacional; d) elaborar novo estudo quantitativo abordando as mulheres responsáveis pela gestão de negócios internacionalizados, utilizando como referencial o estudo de McClelland (1972) objetivando identificar as características comportamentais destas.



REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). Organização da análise. _____. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2016). A Relação entre Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um estudo com Microempreendedores Individuais (MEI). *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11.
- Boava, D. L. T., & Macedo, F. M. F. (2006). Estudo sobre a essência do empreendedorismo. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil*, 30.
- de la Garza Carranza, M. T., Soria, E. G., Egri, C. P., & Soto, D. H. (2014). Small business managers from México and Canada; a comparison of their entrepreneurial orientation. *Nova Scientia*, 5(10), 73-100.
- CHIAVENATO, I. (2012). Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4 o Edição—Barueri. SP: Manole.
- Ching, H. Y., & Kitahara, J. R. (2015). Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de administração. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 99-111. CLARICE. **Sobre a Clarice**: apresentação. [20--]. Disponível em: <<http://clarice.com.br/sobre-a-clarice>>. Acesso: 30 jul. 2016.
- Clemente, F. A. S., & de Almeida, P. M. (2013). Estratégias de posicionamento e características comportamentais empreendedoras: um estudo de caso de uma empresa do segmento de comércio varejista de eletrodomésticos no interior de MG. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 3(1), 121-151.
- Dias, T. R. F. V., Souza Neto, S. P., & Boas, A. A. V. (2010). Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes: Estudo de Caso dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007. *VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2015). *Empreendedorismo no Brasil – 2015: Relatório Executivo*. Curitiba: IBQP, 2015. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acessado em: 29 mar. 2016.



- Gilinsky Jr, A., López, R. H., Santini, C., & Eyler, R. (2010). Big bets, small wins? Entrepreneurial behavior and ROI. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), 238-250.
- Hashimoto, M., & Nassif, V. M. J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: Antecedents analysis from managers' perspectives. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(4), 385-406.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Empreendedorismo-9*. AMGH Editora.
- Hoeltgebaum, M., Silveira, A., & De Camargo, M. S. G. (2007). ANÁLISE DO PERFIL EMPREENDEDOR DO FUNDADOR E SEU SUCESSOR EM EMPRESAS FAMILIARES CATARINENSES. *Revista Alcance*, 14(3), 427-445.
- Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service business*, 3(1), 1.
- de Oliveira Maciel, C. (2009). Comportamento empreendedor e capacidades organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. *Revista Alcance*, 16(1), 26-44.
- de Oliveira Maciel, C., & Camargo, C. (2010). Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 168-188.
- Madruga, L. R., GOMES, C. M., FLEIG, D. G., Altissimo, J. C., & Costa, V. F. (2001). A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 25.
- Martins, I., Rialp, A., Rialp, J., & Aliaga-Isla, R. (2015). El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa. *Innovar*, 25(55), 117-130.
- McCLELLAND, D. C. (1972). *A sociedade competitiva realização e progresso social*. Expressão e Cultura.
- Oliveira, J. M. D. (2010). *Locus de controle e a efetividade empresarial em microempresários do estado do Rio Grande do Norte* (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Oliveira, J. R. C. D., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2013). Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPEs da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 107-117.
- De Oliveira, J. R. C., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2014). Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do mcurie jequitinhonha/mg. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 102-139.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE

 **CYRUS** Institute of Knowledge
MAKE A DIFFERENCE

- Rover. et al. Metodologia Científica. Joaçaba: Unoesc Virtual, 2010. 96 f. (Material Didático).
- Silveira, A., & de Gouvêa, A. B. C. T. (2008). Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(3).
- Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., dos Santos Sarrassini, N., Munhê, V. P. C., & Ducci, L. Z. (2011). Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *REGE-Revista de Gestão*, 18(1), 3-18.
- Vasconcelos, V. N. de S. A. Análise das características comportamentais empreendedoras de micro e pequenos empresários. *Revista Interdisciplinar NOVAFAPI*, v. 5, n. 1, p. 48-54, jan./mar. 2012.
- Vidal, F. A. B., & SANTOS FILHO, J. D. (2003). Comportamento empreendedor do gerente proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 128-138.